

ISBN: 978-85-61990-76-3

**PAMNE**

Programa de Avaliação de Maturidade para Novos Empreendimentos

# **MANUAL DE TRABALHO**

Setembro/2014

# PAMNE

Programa de Avaliação de Maturidade para Novos Empreendimentos

## **MANUAL DE TRABALHO**

## ENTIDADE PROMOTORA

- **CASULO - Incubadora de Empresas do UniCEUB**
  - Erika Lisboa - *Gestora*
  - Marilene Castro - *Assistente*

## EQUIPE DE TRABALHO

- **Proposta Técnica de Consultoria**
  - JTD PARTICIPAÇÕES
    - Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo
- **Equipe de Elaboração Metodológica do PAMNE**
  - Erika Lisboa
  - Leonardo Humberto Soares
  - Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

Lisboa, Erika

PAMNE : Programa de avaliação de maturidade para novos empreendimentos : Manual de trabalho / Erika Lisboa ; Leonardo Humberto Soares ; Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo. – Brasília : UniCEUB, 2014.

111 p.

ISBN 978-85-61990-76-3

1. Empreendimento. 2. Manual de trabalho. I. Centro Universitário de Brasília.

CDU: 658.012.2

---

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Reitor João Herculino

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
A. Contexto .....	5
B. Maturidade Empresarial.....	7
1. PROJETO PAMNE.....	8
1.1. Objetivo Geral .....	8
1.2. Objetivos Específicos .....	8
1.3. Níveis de Maturidade .....	9
2. IMPLEMENTAÇÃO METODOLÓGICA .....	15
2.1. Considerações Gerais sobre o Programa de Avaliação .....	15
2.2. Proposições por Dimensão Gerencial.....	18
2.2.2. Dimensão 02: Gestão Tecnológica .....	32
2.2.3. Dimensão 03: Gestão de Pessoas .....	38
2.2.4. Dimensão 04: Plano de Vida .....	46
2.2.5. Dimensão 05: Gestão Financeira .....	49
2.2.6. Dimensão 06: Gestão Mercadológica .....	57
2.3. Verificação por Nível de Maturidade .....	64
2.3.1. Atributos de Maturidade por Código.....	64
2.3.1. <i>Check List</i> de Documentos por Nível .....	65
TEMPLATES.....	84
3. TEMPLATES .....	85
ANEXO 1 - RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	85
ANEXO 2 - RELATÓRIO TÉCNICO-GERENCIAL.....	87
ANEXO 3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....	89
ANEXO 4 – PLANO DE NEGÓCIOS .....	93
ANEXO 5 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI (PETI) .....	103
ANEXO 6 - POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (PSI) .....	106
ANEXO 7 - PLANO DE VIDA EMPRESARIAL.....	108

# INTRODUÇÃO

O presente Manual constitui-se como principal documento de direcionamento para a comunidade de participantes do Programa de Avaliação de Maturidade para Novos Empreendimentos (PAMNE). Essa comunidade é constituída por: a) gestores do programa de pré-incubação, incubação e graduação, interessados nos resultados obtidos pelas empresas avaliadas; b) aplicadores do instrumento avaliativo, responsáveis pela condução dos procedimentos de auditoria e mensuração das empresas incubadas; e c) empresas participantes do processo de avaliação de maturidade, que almejem verificar em que medida a sua atual estrutura está condizente com as expectativas do processo de pré-incubação, incubação e graduação. Os tópicos apresentados neste manual visam fornecer orientações de ordem prática para a averiguação do atual nível de maturidade das empresas envolvidas em tais processos.

## A. Contexto

O Programa de Avaliação de Maturidade para Novos Empreendimentos (PAMNE) é fruto da implantação da metodologia Cerne (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos) pela CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB, por meio de recursos destinados pelo EDITAL SEBRAE/ANPROTEC 01/2011 por meio do Convênio de Cooperação Técnico Financeiro nº016/2012.

## INTRODUÇÃO

---

A metodologia Cerne visa construir um novo modelo de atuação para as incubadoras brasileiras. Para tanto, tem como objetivos: ampliar a capacidade das incubadoras em gerar empreendimentos inovadores bem-sucedidos; estabelecer processos e definir práticas adequadas; focalizar em resultados e melhoria contínua; e implantar modelos de desenvolvimento sustentável.

Inserindo-se na proposta da metodologia Cerne, o PAMNE apresenta-se como o instrumento responsável pelo diagnóstico e pela mensuração do nível de maturidade das empresas envolvidas no processo de incubação (pré-incubação, incubação ou graduação) disponibilizado pela CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB. Por sua vez, o nível de maturidade é estabelecido a partir da análise dos indicadores inseridos em seis dimensões gerenciais e uma dimensão de competência pessoal, sendo elas: gestão organizacional; gestão tecnológica; gestão de pessoas; gestão financeira; gestão mercadológica; e desenvolvimento pessoal (do empreendedor).

O nível de maturidade evidenciado pelo instrumento irá representar o estado da empresa avaliada naquele momento temporal específico, sendo considerado uma “fotografia” temporária dos procedimentos e decisões realizadas por seu(s) empreendedor(es). A certificação de maturidade será reavaliada ao longo do processo de incubação, podendo ser rebaixada ou acrescida a partir do atual estágio de desenvolvimento que a empresa apresentar no momento do processo de avaliação.

Os resultados obtidos serão utilizados em, pelo menos, três momentos específicos: no processo de reavaliação dos procedimentos da empresa incubada por parte de seu(s) gestor(es); no encaminhamento do(s) gestor(es) para consultorias, capacitações e demais atividades oferecidas pela

incubadora nas dimensões cujos indicadores apresentaram deficiências; e na continuidade do processo de graduação e do vínculo da empresa com a CASULO. Espera-se que o acompanhamento do desenvolvimento das empresas apoiadas aliado aos dados resultantes deste processo de avaliação contínua possam subsidiar os gestores e parceiros da CASULO (UniCEUB) na tomada de decisão.

### **B. Maturidade Empresarial**

O conceito de maturidade empresarial está associado ao processo de acúmulo de conhecimento que uma organização realizou ao longo do tempo e, sobretudo, como o domínio desse conhecimento se transforma em resultados tangíveis, replicáveis e mensuráveis. O amadurecimento empresarial evoca a ideia de evolução e melhoria contínua.

Mensurar o nível de maturidade de uma empresa é, antes de tudo, entender como o conhecimento acumulado de sua vivência afeta os seus principais processos. É compreender claramente como os procedimentos são planejados, executados, controlados e gerenciados. Contudo, é importante entender que uma empresa pode apresentar níveis diferentes de maturidade em sua estrutura, de acordo com o processo de aprendizagem que ela possui naquela área de gestão (organizacional, tecnológica, pessoal, financeira, mercadológica, etc.).

Em um cenário mercadológico altamente competitivo, o conhecimento do nível de maturidade da empresa acaba por se tornar um importante diferencial competitivo, pois permite ao gestor identificar os gargalos que atrapalham o desenvolvimento do negócio; prospectar novas oportunidades de faturamento; alcançar as metas de gestão previamente definidas; e ainda contribuir para um crescimento saudável da empresa.

# **1. PROJETO PAMNE**

## **1.1. Objetivo Geral**

Identificar o nível de maturidade das empresas participantes dos processos de pré-incubação, incubação e graduação a partir do projeto desenvolvido pela Incubadora e a partir de indicadores de qualidade esperados nas principais dimensões gerenciais da empresa, a citar: gestão organizacional; gestão tecnológica; gestão de pessoas; gestão financeira; gestão mercadológica; e desenvolvimento pessoal (do empreendedor).

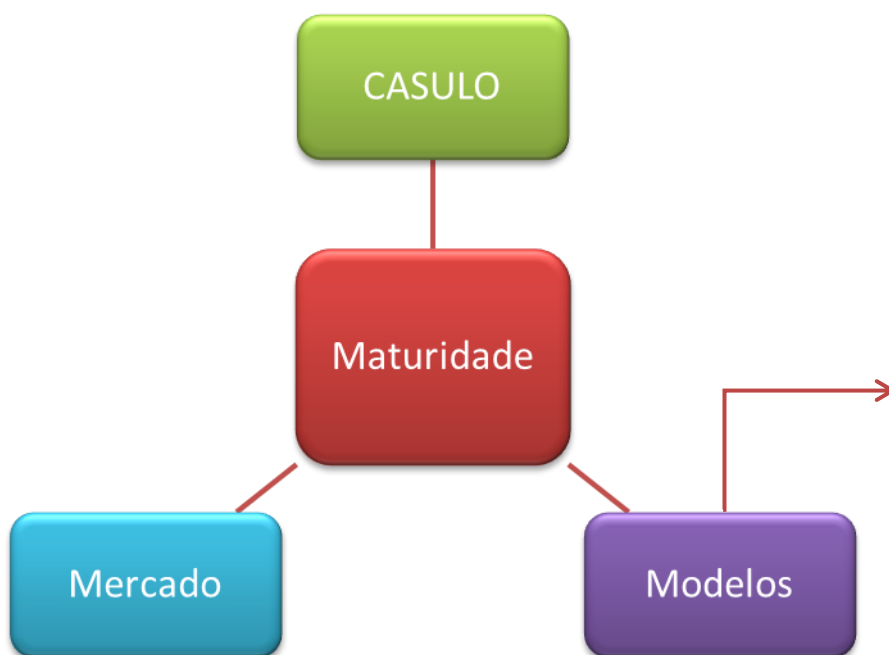
## **1.2. Objetivos Específicos**

- Estabelecer parâmetros mensuráveis de maturidade empresarial;
- Disseminar a cultura de melhoria contínua no processo de formação dos empreendedores pré-incubados, incubados e graduados;
- Identificar as necessidades de capacitação dos empreendedores pré-incubados, incubados e graduados;
- Identificar gargalos e fragilidades nos procedimentos das empresas pré-incubadas, incubadas e graduadas;
- Estabelecer parâmetros de certificação para a graduação ou desligamento da empresa incubada.



### 1.3. Níveis de Maturidade

O Programa de Avaliação de Maturidade para Novos Empreendimentos (PAMNE) foi construído a partir de três eixos de atuação: a) a definição de um modelo ideal de empresa incubada a ser graduada pelo mercado; b) os parâmetros de qualidade e maturidade mais validados pelo mercado; e c) as características do projeto de incubação definidas pela CASULO - Incubadora de Empresas do UniCEUB. Os três eixos de sustentação do Programa estão profundamente interligados, de maneira a se complementarem enquanto proposta. Essa estrutura pode ser visualizada da seguinte forma:



Ainda que grande parte dos modelos de maturidade usados seja específica para empresas de insumo tecnológico, os mesmos foram utilizados como referência de práticas processuais de melhoria corporativa e que integram diferentes modelos e disciplinas, o que acabou por auxiliar na construção dos próprios indicadores do PAMNE.

Partindo dos modelos apresentados, foram dimensionados seis níveis de maturidade que são associados às etapas previstas nos processos de pré-incubação, incubação e graduação da CASULO - Incubadora de Empresas do UniCEUB. A Figura 01, a seguir, ilustra os níveis de certificação existentes e a sua associação com a respectiva etapa do processo da Incubadora.

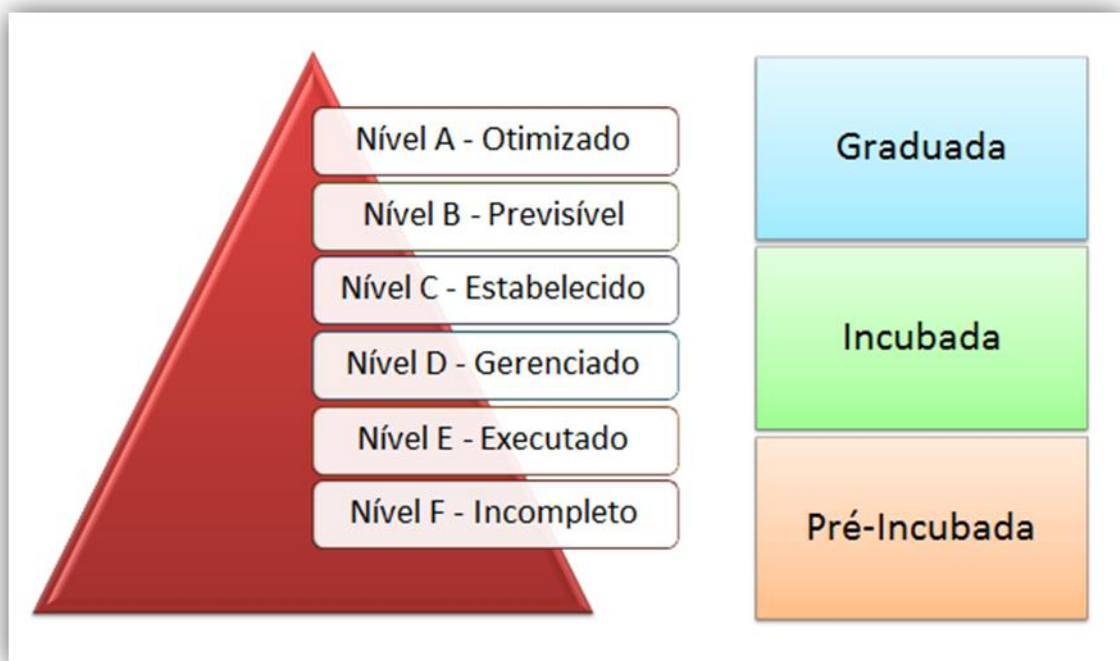


Figura 01 – Níveis de Certificação  
Propriedade: PAMNE

Cada nível evidencia a capacidade de aprendizado da empresa avaliada e como esse aprendizado é utilizado para a solução de problemas processuais em seu cotidiano. A maturidade se apresenta a partir do momento em que os

processos vão se tornando mais definidos e maduros nas várias dimensões da empresa.

De acordo com a IDEF0 (*Integration Definition for Modeling of Process*<sup>1</sup>) um processo pode ser considerado como um conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.

Ainda, de acordo com a IDEF0, os processos podem ser agrupados em pelo menos três tipos:

- **Processos fundamentais:** contemplam o início e a execução do desenvolvimento, operação ou manutenção dos produtos ou serviços da empresa;
- **Processos de apoio:** auxiliam outros processos e contribuem para o sucesso e qualidade do produto ou serviço da empresa;
- **Processos organizacionais:** auxiliam na organização de processos em nível corporativo, para estabelecer e implementar procedimentos de melhoria contínua na própria empresa.

Tendo o processo como principal indicador de qualidade, e como base os modelos de maturidade e de boas práticas de gestão já validados pela experiência empresarial, foram relacionados os níveis de maturidade propostos com as principais dimensões gerenciais existentes em uma empresa, de acordo com a expectativa esperada pelo mercado em relação às empresas apoiadas e conforme a situação de nascimento, amadurecimento, sustentabilidade e lucro esperados pela CASULO - Incubadora de Empresas do UniCEUB. A Figura 02, a seguir, demonstra essa relação.

---

<sup>1</sup> IDEF Family of Methods: A Structured Approach to Enterprise Modeling & Analysis.  
Acesso em: <http://www.idef.com/>

			PROCESSOS					COMPETÊNCIAS	
			NÍVEIS DE MATURIDADE	Gestão Organizacional	Gestão Tecnológica	Gestão Financeira	Gestão de Pessoas	Gestão Mercadológica	Desenvolvimento Pessoal
LUCRO	SUSTENTABILIDADE	MATURAÇÃO	<b>Otimizado (Nível A)</b> Processo em otimização, melhorado de forma contínua e de forma disciplinada.	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>
			<b>Previsível (Nível B)</b> Processo previsível, executado dentro de limites de controle definidos e com medições detalhadas.	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>
			<b>Estabelecido (Nível C)</b> Processo estabelecido, executado e gerenciado com uma adaptação de um processo padrão definido, eficaz e eficiente.	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>
	NASCIMENTO		<b>Gerenciado (Nível D)</b> Processo gerenciado, planejado, monitorado e controlado. Satisfaz requisitos definidos de qualidade, prazo e custos.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
			<b>Executado (Nível E)</b> Processo executado atinge os objetivos, porém, sem padrão de qualidade e sem controle de prazos e custos.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
			<b>Incompleto (Nível F)</b> Processo não existe ou geralmente falha.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>

Figura 02 – Quadro de Níveis  
Propriedade: PAMNE

Cada nível de maturidade possui um conjunto de processos (e competências) em cada uma das dimensões gerenciais propostas. A capacidade do processo é mensurada por meio de um conjunto de atributos descritos e de resultados esperados. A análise dos atributos define os processos como de alta ou de baixa qualidade. Segundo os conceitos mais validados sobre gerência de projetos<sup>2</sup>, os processos de baixa qualidade se caracterizam por:

- Processos improvisados durante o curso do projeto;
- Falta de rigor no cumprimento quando o processo é estabelecido;
- Falta de controle;
- Dependência dos profissionais;
- Inexistência ou redução das atividades de revisão e teste;
- Organizações reacionárias: os gerentes normalmente estão focados na solução de problemas imediatos;
- Ações sem disciplina.

As consequências para esse cenário podem ser previstas da seguinte maneira:

- Pouca produtividade;
- Qualidade de difícil previsão;
- Alto custo de manutenção;
- Comprometimento da qualidade em função de prazos e custos;
- Cronogramas e orçamentos são frequentemente estourados;
- Risco na adoção de novas tecnologias.

---

<sup>2</sup> O documento “Gerência de Projetos em Software” apresenta uma boa síntese desses conceitos. Acesso pelo link <http://www.pmttech.com.br/artigos/CMM&PMBOK.pdf>.

Já os processos de alta qualidade podem ser caracterizados como:

- Coerentes com as linhas de ação da empresa;
- Conhecidos por todos;
- Apoio visível da alta administração;
- Auditoria da fidelidade ao processo;
- Medidas do ponto e do processo;
- Adoção disciplinada de tecnologia.

As consequências para esse cenário podem ser previstas da seguinte maneira:

- Papéis e responsabilidades claramente definidos;
- Acompanhamento da qualidade do produto e da satisfação do cliente;
- Expectativas para custos, cronograma, funcionalidades e qualidade dos produtos usualmente alcançados.

Assim, a condição de certificação do nível de maturidade da empresa levará em consideração em que medida os processos de cada dimensão podem ser considerados de alta ou de baixa qualidade, tendo como base de cálculo as condições de assertividade de cada atributo nas dimensões gerenciais apresentadas.

## **2. IMPLEMENTAÇÃO METODOLÓGICA**

### **2.1. Considerações Gerais sobre o Programa de Avaliação**

O programa de avaliação de maturidade PAMNE se insere como principal parâmetro para a seleção e a avaliação das empresas apoiadas pela CASULO - Incubadora de Empresas. Desse modo, o programa de avaliação se apresenta desde o período de pré-incubação, passando pela incubação formalizada e pela graduação da empresa incubada. Abaixo, seguem os parâmetros que devem ser observados no processo de avaliação:

- a) Será realizado um programa de avaliação de maturidade por semestre, em data a ser definida e divulgada pela Incubadora de Empresas nos canais institucionais de comunicação.
- b) A avaliação será realizada pela equipe pertencente à Incubadora de Empresas, podendo, ocasionalmente, ser aplicada por empresa externa selecionada por meio dos critérios administrativos da Instituição.
- c) Os indicadores e instrumentos avaliativos serão divulgados antecipadamente para as empresas por meio dos canais institucionais de comunicação e por meio do presente Manual.
- d) A empresa deve indicar, no momento de inscrição para o programa de avaliação, em qual nível de maturidade deseja ser avaliada, tendo, como parâmetro, as exigências de auditoria para cada nível de maturidade. Caso a empresa não se adeque ao nível selecionado, ela manterá o nível de maturidade original até o próximo processo de certificação.

- e) Para se enquadrar em um determinado nível de maturidade, a empresa deve obter a totalidade de itens avaliativos aprovados para aquele nível, respeitando a nota de corte de cada item em específico.
- f) O resultado do processo de certificação também pode rebaixar o nível de maturidade da empresa, caso seja verificado que a mesma retrocedeu na gestão dos seus processos.
- g) As empresas inscritas no processo de pré-incubação ingressam, automaticamente, com o nível de maturidade “F”. Ao final do ciclo de pré-incubação, a empresa deverá passar pela avaliação de maturidade com o objetivo de se certificar com, pelo menos, o nível de maturidade “E”. Contudo, a empresa pode conseguir ser certificada em um nível superior, obtendo uma pontuação mais elevada. Essa pontuação irá contribuir para o processo de seleção de incubação que será realizado posteriormente.
- h) O processo seletivo para incubação prevê a utilização da pontuação obtida na certificação da pré-incubada e se utiliza dos instrumentos de avaliação de maturidade como requisitos de acesso. Espera-se que a empresa aprovada no processo seletivo inicie com, no mínimo, um nível de maturidade “E”.
- i) Durante o período de incubação, a empresa deverá passar, obrigatoriamente, pelos quatro processos avaliativos existentes, tendo que atingir o nível “C” de maturidade ao final do ciclo de formação para obter o título de graduada. Empresas que não atingirem esse nível de maturidade serão desligadas do programa de incubação, de acordo com o Edital de Seleção disponibilizado pela Instituição.



- j) As empresas graduadas deverão realizar posteriormente o processo avaliativo, objetivando atingir os níveis “B” e “A” de maturidade, de forma a manter as relações de benefício mútuo com a Incubadora de Empresas. Os níveis de maturidade das empresas graduadas se constituirão como parâmetro de qualidade no mercado, tornando-se uma marca de referência para possíveis investidores e clientes.
- k) Empresas com certificação de maturidade de níveis “B” e “A” deverão realizar a revalidação da certificação anualmente para manterem o vínculo com a Incubadora de Empresas.
- l) A documentação necessária a cada nível de maturidade deve ser entregue em formato digital (CD-ROM ou Pendrive), sendo organizada de acordo com os itens e com a ordem de apresentação do Formulário de Validação específico do nível de maturidade almejado - vide Anexos).

As considerações apresentadas poderão ser eventualmente alteradas ou acrescidas, de acordo com as necessidades emergentes da CASULO - Incubadora de Empresas.

## 2.2. Proposições por Dimensão Gerencial

Cada nível de maturidade avalia um conjunto de seis dimensões gerenciais: gestão organizacional; gestão tecnológica; gestão de pessoas; gestão financeira; gestão mercadológica; e desenvolvimento pessoal (do empreendedor). Cada uma dessas dimensões é composta por um conjunto de proposições que são mensuradas por atributos específicos. A quantidade de proposições e de atributos varia de acordo com a dimensão avaliada.

### **Quadro Completo: Proposições e Atributos**

COD	Estratégia: Plano de Gestão	Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
		Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PG.1	A empresa utiliza planejamento do negócio expresso por meio de ferramentas de aperfeiçoamento.	Inexistente	Modelo	Plano 01	Plano 02	Plano 02	Plano 02
PG.2	A empresa possui elementos estratégicos (missão, visão e valores).	Inexistente	Inicial	Amadurecido	Definido	Definido	Definido
PG.3	A empresa realizou análise situacional (SWOT).	Inexistente	Externa	Interna/Externa	Atualizado	Atualizado	Atualizado
PG.4	A empresa possui objetivos e metas (curto, médio e longo prazo).	Inexistente	Inexistente	Estratégico	Tático/Operacional	Divulgado	Excutado
PG.5	A empresa possui políticas organizacionais (funcionários ).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Definido
PG.6	A empresa possui políticas organizacionais (fornecedores).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Definido
PG.7	A empresa possui políticas organizacionais (clientes).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Definido
PG.8	A empresa possui manuais de procedimentos.	Inexistente	Inexistente	Mapeamento de Processos	Fluxograma	Definido	Divulgado
PG.9	A empresa possui infraestrutura física (sede).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Planejado	Existente	Existente
PG.10	A empresa está formalizada (CNPJ).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PG.11	A empresa possui organograma geral.	Inexistente	Inexistente	Funcional	Matriz	Matriz	Matriz
PG.12	A empresa possui documentos legais (contratos, convênios etc).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PG.13	A empresa possui um plano estratégico.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Existente	Divulgado	Atualizado
COD	Tecnológico: Plano Estratégico de TI	Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
		Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PETI.1	A Empresa possui a estrutura de hardware necessária para realizar as suas atividades fins.	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Existente	Parcialmente Existente	Existente	Existente
PETI.2	A Empresa possui a estrutura de software necessária para realizar as suas atividades fins.	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Existente	Parcialmente Existente	Existente	Existente
PETI.3	A Empresa possui procedimentos adequados para coleta, processamento, saída e retroalimentação de seu sistema (bancos de dados, consultas e relatórios).	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Aplicado	Aplicado
PETI.4	A Empresa possui um Plano Estratégico de TI (PETI).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Divulgado
PETI.5	A Empresa possui um Plano de Segurança da Informação (PSI).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Divulgado

## IMPLEMENTAÇÃO METODOLÓGICA

		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Gestão de Pessoas	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
GP.1	Os funcionários são registrados (CLT, Contrato temporário, Contrato de experiência, Termo de Compromisso de Estágio).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
GP.2	A empresa encontra-se em situação trabalhista legalizada (FGTS, INSS, Sindicatos, exames médicos previstos em lei).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
GP.3	A empresa adota incentivos legais (vale-transporte, alimentação, etc.).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
GP.4	A empresa adota incentivos extras: metas, premiações.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Programa de Metas	Programa de Metas	Premiações
GP.5	A empresa possui descrição de funções administrativas.	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Divulgado	Divulgado
GP.6	A empresa possui critérios para seleção e admissão de funcionários.	Inexistente	Inexistente	Perfil Definido	Definido	Aplicado	Aplicado
GP.7	A empresa adota política de TeD.	Inexistente	Inexistente	Informal	Formal	Formal	Avaliado
GP.8	A empresa adota avaliação de desempenho.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inicial	Definido	Aplicado
GP.9	A empresa cumpri as determinações legais quanto a segurança no trabalho.	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
GP.10	A empresa adota ações para promover maior integração da equipe (aniversariante do mês, atividades coletivas, etc).	Inexistente	Inexistente	Definido	Aplicado	Aplicado	Aplicado
		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Plano de Vida: Desenvolvimento Pessoal	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PVDP.01	Os componentes da empresa possuem um "Plano de Vida Empresarial" estruturado.	Inexistente	Plano de Vida Empresarial	Plano de Vida Empresarial	Plano de Vida Empresarial	Plano de Vida Empresarial	Plano de Vida Empresarial
PVDP.02	A empresa apresenta as 10 competências básicas do empreendedor trabalhadas no programa de capacitação.	Avaliação Psicológica	Plano de Vida Empresarial	Inicial	Desenvolvido	Desenvolvido e Atualizado	Finalizado
		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Financeiro e de Sustentabilidade: Plano Financeiro	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PF.1	A empresa executa fluxo de caixa.	Inexistente	Inicial	Existente	Executado	Executado	Executado
PF.2	A empresa possui um planejamento financeiro para captação de recursos.	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Executado	Executado	Executado
PF.3	A empresa possui situação creditícia regular.	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PF.4	A empresa trabalha com instituições financeiras.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Definido	Definido	Definido
PF.5	Há uma sustentabilidade Financeira (lucratividade e rentabilidade).	Inexistente	Inexistente	Inicial	Definido	Definido	Definido
PF.6	A empresa executa balancete.	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Avaliado	Avaliado
PF.7	A Empresa possui liquidez.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente
PF.8	A empresa possui precificação de produtos e serviços.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Inicial	Inicial	Definido
PF.9	A empresa possui gestão de custo/despesa.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Parcialmente Definido	Definido
PF.10	A empresa faz gestão de estoque.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Parcialmente Definido	Definido
		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Comercial: Plano de Mercado	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PM.1	A empresa define concorrentes.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Inicial	Definido	Aplicado
PM.2	A empresa prospecta novos clientes/mercados.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Amadurecido	Amadurecido	Executado
PM.3	A empresa realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes e mercado)	Inexistente	Inexistente	Inicial	Inicial	Definido	Aplicado
PM.4	A empresa possui estratégias para a gestão da relação com o cliente.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Inicial	Definido	Aplicado
PM.5	A equipe de vendas da empresa está estruturada.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Inicial	Definido	Aplicado
PM.6	A empresa participa de feiras, eventos e rodadas de negócios.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Amadurecido	Definido	Definido
PM.7	A empresa está inserida em mídias sociais.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Amadurecido	Amadurecido	Amadurecido
PM.8	A empresa faz promoção.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Desenvolvido	Amadurecido	Definido
PM.9	A empresa participa de redes associativas.	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente

Figura 03 – Quadro Completo: Proposições e Atributos - Propriedade: PAMNE

A seguir é apresentada a quantidade de proposições e de atributos de cada uma das dimensões gerenciais avaliadas, levando em consideração os níveis de maturidade e o ciclo de incubação (pré-incubação, incubação ou graduação). As empresas que participarão do processo de certificação deverão ter especial atenção a essa seção, a fim de identificarem as suas próprias possibilidades de certificação.

### 2.2.1. Dimensão 01: Gestão Organizacional

**Quadro Completo: Gestão Organizacional**

		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Gestão Organizacional: Plano de Gestão (PG)	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PG.1	A empresa utiliza planejamento do negócio expresso por meio de ferramentas de aperfeiçoamento.	Inexistente	Modelo	Plano 01	Plano 02	Plano 02	Plano 02
PG.2	A empresa possui elementos estratégicos (missão, visão e valores).	Inexistente	Inicial	Amadurecido	Atualizado	Atualizado	Atualizado
PG.3	A empresa realizou análise situacional (SWOT).	Inexistente	Externa	Interna/Externa	Atualizado	Atualizado	Atualizado
PG.4	A empresa possui objetivos e metas (curto, médio e longo prazo).	Inexistente	Inexistente	Estratégico	Tático/Operacional	Divulgado	Excutado
PG.5	A empresa possui políticas organizacionais (funcionários ).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Definido
PG.6	A empresa possui políticas organizacionais (fornecedores).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Definido
PG.7	A empresa possui políticas organizacionais (clientes).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Definido
PG.8	A empresa possui manuais de procedimentos.	Inexistente	Inexistente	Mapeamento de Processos	Fluxograma	Definido	Divulgado
PG.9	A empresa possui infraestrutura física (sede).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Planejado	Existente	Existente
PG.10	A empresa está formalizada (CNPJ).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PG.11	A empresa possui organograma geral.	Inexistente	Inexistente	Funcional	Matriz	Matriz	Matriz
PG.12	A empresa possui documentos legais (contratos, convênios etc).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PG.13	A empresa possui um plano estratégico.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Existente	Divulgado	Atualizado

Figura 04 – Quadro Completo: Gestão Organizacional - Propriedade: PAMNE

Gestão Organizacional: Plano de Gestão (PG)

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
PG.1	A empresa utiliza planejamento do negócio expresso por meio de ferramentas de aperfeiçoamento.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG11) - Inexistente:** a empresa não possui planejamento do negócio expresso por meio de ferramentas de aperfeiçoamento.

**(APPG12) - Modelo:** a empresa possui modelo de negócio representado por meio de ferramentas de aperfeiçoamento como *Canvas, Golden Circle, Validation Board*, etc.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, da ferramenta de aperfeiçoamento utilizada. Uma única ferramenta validada pontua esse item. Deve ser verificada a construção mínima da ferramenta, de acordo com a escala disponível no instrumento de avaliação.

**(APPG13) - Plano 01:** a empresa possui planejamento estruturado, representado em plano de negócio em uma versão inicial.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do Plano de Negócio (Conforme template Plano de Negócio, disponibilizado no Manual Técnico -Anexo 4). (Versão 01).

**(APPG14) – Plano 02:** a empresa possui planejamento estruturado, representado em plano de negócio em uma versão aprofundada.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do Plano de Negócio (Conforme template Plano de Negócio, disponibilizado no Manual Técnico -Anexo 4). (Versão 02), com as alterações realizadas durante aquele período de incubação.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PG.2</b>	A empresa possui elementos estratégicos (missão, visão e valores) expresso em planejamento.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG21) - Inexistente:** a empresa não possui missão, visão e valores definidos.

**(APPG22) - Inicial:** a empresa possui uma expectativa de visão, valores e missão, mas não está alinhada com a proposta do seu produto/serviço.

**Validação:** apresentação de esboço transcrito, em formato digital, contendo expectativa de visão, valores e missão.

**(APPG23) - Amadurecido:** a empresa possui uma expectativa de visão, valores e missão, alinhada com a proposta do seu produto/serviço, sendo factível.

**Validação:** verificar se a expectativa de visão, valores e missão está alinhada aos elementos do Plano de Negócio (Conforme template Plano de Negócio, disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 4). (Versão 01).

**(APPG24) - Atualizado:** a empresa possui uma visão, valores e missão, alinhada com a proposta do seu produto/serviço, sendo factível.

**Validação:** verificar se a visão, valores e missão estão alinhados aos elementos do Plano de Negócio (Versão 02) ou ao Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico Organizacional, disponibilizado no manual técnico - Anexo 3).

<b>CÓDIGO</b>	<b>PROPOSIÇÃO</b>
<b>PG.3</b>	A empresa realizou análise do ambiente (SWOT).

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG31) - Inexistente:** a empresa não realizou análise situacional.

**(APPG32) - Externa:** a empresa realizou análise situacional com foco em oportunidades e ameaças.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, da análise de ambiente externo realizado pela empresa.

**(APPG33) - Interna/Externa:** a empresa realizou análise situacional com foco em oportunidades e ameaças (externa) e forças e fraquezas (interna).

**Validação:** apresentação, em mídia digital, da análise de ambiente interno/externo realizado pela empresa. O documento entregue deve estar alinhado com o Plano de Negócio (Conforme template Plano de Negócio, disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 4) (Versão 01).

**(APPG34) - Atualizado:** a empresa atualizou a análise situacional revendo as dimensões internas e externas.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, da análise de ambiente interno/externo realizado pela empresa. O documento entregue deve estar alinhado com o Plano de Negócio (Conforme template Plano de Negócio, disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 4). (Versão 02) ou ao Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico Organizacional, disponibilizado no manual técnico – Anexo 3).

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PG.4</b>	A empresa possui objetivos e metas (curto, médio e longo prazo).

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG41) - Inexistente:** a empresa não possui objetivos e metas definidas.

**(APPG42) - Estratégico:** a empresa possui objetivos estratégicos de longo prazo claramente definidos, com caracterização de responsáveis, prazos e indicadores.

**Validação:** verificar se os objetivos de longo prazo estão definidos no Plano de Negócio (Versão 01).

**(APPG43) - Tático/Operacional:** a empresa possui objetivos táticos e operacionais de médio e curto prazo claramente definidos, com a caracterização de responsáveis, prazos e indicadores e alinhados aos objetivos estratégicos anteriormente apresentados.

**Validação:** verificar se os objetivos táticos e operacionais de médio e curto prazo estão definidos e alinhados aos objetivos estratégicos anteriormente apresentados, expressos no Plano de Negócio (Conforme template Plano de Negócio, disponibilizado no Manual Técnico -Anexo 4). (Versão 02 – Anexo 4) ou no Planejamento Estratégico (Anexo 3).

**(APPG44) - Divulgado:** a empresa realiza reuniões para alinhamento estratégico junto aos *stakeholders*, validando os objetivos propostos.

**Validação:** cópia, em mídia digital, das atas de reuniões realizadas para a divulgação.

**(APPG45) - Executado:** a empresa apresentou relatório de execução dos objetivos anteriormente definidos.



**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relatório de execução apresentado.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PG.5</b>	A empresa possui políticas organizacionais para funcionários.
<b>Observação:</b> A partir da descentralização da tomada de decisão ou a partir de um quadro funcional superior a 20 colaboradores (CLT, bolsistas, estagiários e sócios).	

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG51) - Inexistente:** a empresa não possui políticas organizacionais para funcionários.

**(APPG52) - Parcialmente Definido:** a empresa possui políticas pouco estruturadas/definidas e não formalizadas.

**Validação:** verificar a existência de políticas organizacionais (funcionários).

**(APPG53) - Definido:** a empresa possui políticas estruturadas/definidas e formalizadas nos manuais de procedimentos.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos manuais de políticas organizacionais (funcionários).

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PG.6</b>	A empresa possui políticas organizacionais para fornecedores.
<b>Observação:</b> Quando o volume de vendas impactarem na gestão dos fornecedores.	

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG61) - Inexistente:** a empresa não possui políticas organizacionais para fornecedores.

**(APPG62) - Parcialmente Definido:** a empresa possui políticas pouco estruturadas/definidas e não formalizadas.

**Validação:** verificar a existência de políticas organizacionais (fornecedores).

**(APPG63) - Definido:** a empresa possui políticas estruturadas/definidas e formalizadas nos manuais de procedimentos.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos manuais de políticas organizacionais (fornecedores).

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PG.7</b>	A empresa possui políticas organizacionais para clientes.
<b>Observação:</b> Início de comercialização de produtos.	

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG71) - Inexistente:** a empresa não possui políticas organizacionais para clientes.

**(APPG72) - Parcialmente Definido:** a empresa possui políticas pouco estruturadas/definidas e não formalizadas.

**Validação:** verificar a existência de políticas organizacionais (clientes).

**(APPG73) - Definido:** a empresa possui políticas estruturadas/definidas e formalizadas nos manuais de procedimentos.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos manuais de políticas organizacionais (clientes).

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PG.8</b>	A empresa possui manuais de procedimentos administrativos.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG81) - Inexistente:** a empresa não possui manuais.

**(APPG82) - Mapeamento de Processos:** construção do mapeamento de processos das principais dimensões (relacionadas à atividade fim) da empresa.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, da descrição dos principais processos da empresa.

**(APPG83) - Fluxograma:** consolidação do fluxograma dos processos levantados na fase anterior.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos fluxogramas dos principais processos da empresa.

**(APPG84) - Definido:** manuais construídos.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos manuais contendo os principais procedimentos administrativos.

**(APPG85) - Divulgado:** o manual existe, os colaboradores o conhecem e está implementado.

**Validação:** representação, em mídia digital, das atas de reuniões realizadas para a divulgação, fotos do ambiente de divulgação físico ou *print screen* de ambientes de divulgação *online*.

<b>CÓDIGO</b>	<b>PROPOSIÇÃO</b>
<b>PG.9</b>	A empresa possui infraestrutura física (sede).

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG91) - Inexistente:** a empresa não possui a infraestrutura necessária para conduzir as suas atividades.

**(APPG92) - Planejado:** a empresa possui planejamento de aquisição/locação da infraestrutura necessária para conduzir as suas atividades.

**Validação:** verificar a existência de planejamento de aquisição/locação da infraestrutura necessária no Plano de Negócio (Conforme template Plano de Negócio, disponibilizado no Manual Técnico -Anexo 4) (Versão 02).

**(APPG93) - Existente:** a empresa possui a infraestrutura necessária para conduzir as suas atividades.

**Validação:** cópia, em mídia digital, do contrato de locação ou escritura do imóvel.

<b>CÓDIGO</b>	<b>PROPOSIÇÃO</b>
<b>PG.10</b>	A empresa está formalizada.
<b>Observação:</b> CNPJ ou inscrição de autônomo.	

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG101) - Inexistente:** a empresa não possui a formalização do CNPJ.

**(APPG102) - Existente:** a empresa possui a formalização do CNPJ.

**Validação:** cópia, em mídia digital, do cartão do CNPJ ou inscrição de autônomo.

<b>CÓDIGO</b>	<b>PROPOSIÇÃO</b>
<b>PG.11</b>	A empresa possui organograma geral.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG111) - Inexistente:** a empresa não possui organograma geral.

**(APPG112) - Funcional:** a empresa possui organograma funcional, definindo as principais funções da empresa (finanças, marketing, gestão de pessoas, etc.).

**Validação:** verificar a existência do organograma funcional no Plano de Negócio (Conforme template Plano de Negócio, disponibilizado no Manual Técnico -Anexo 4) (Versão 01).

**(APPG113) - Matriz:** a empresa possui uma matriz de responsabilidades.

**Validação:** verificar a existência da matriz de responsabilidades no Plano de Negócio (Conforme template Plano de Negócio, disponibilizado no Manual Técnico -Anexo 4) (Versão 02).

Observação para esse atributo: A partir do momento em que houver distribuição de tarefas entre funcionários.

<b>CÓDIGO</b>	<b>PROPOSIÇÃO</b>
<b>PG.12</b>	A empresa possui documentos legais (contratos, convênios, etc.).

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG121) - Inexistente:** a empresa não possui documentos legais.

**(APPG122) - Existente:** a empresa possui e se utiliza dos documentos legais em suas relações comerciais (com cliente e com fornecedores).

**Validação:** cópia, em mídia digital, dos documentos utilizados. Apresentar contrato de prestação de serviços com o cliente.

Observação para esse atributo: Em casos em que a relação com o fornecedor demande o contrato.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PG.13</b>	A empresa possui um Plano Estratégico.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPG131) - Inexistente:** a empresa não possui um plano estratégico.

**(APPG132) - Existente:** a empresa possui um plano estratégico (registrado e formalizado em documento com missão, visão, valores, análise situacional, objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, com definição de responsabilidades, indicadores e prazos).

**Validação:** apresentar, em mídia digital, o documento de Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico Organizacional, disponibilizado no manual técnico – Anexo 3).

**(APPG133) - Divulgado:** o plano estratégico existe e é divulgado (reuniões, quadros, internet, etc.).

**Validação:** cópia, em mídia digital, das atas de reuniões realizadas para a divulgação, fotos do ambiente de divulgação físico ou *print screen* de ambientes de divulgação *online*.

**(APPG134) - Atualizado:** o plano estratégico existe, é divulgado e é atualizado frequentemente.

**Validação:** cópia, em mídia digital, das atas de reuniões de atualização do plano estratégico, fotos do ambiente de divulgação físico ou *print screen* de ambientes de divulgação *online*.

## 2.2.2. Dimensão 02: Gestão Tecnológica

		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Gestão Tecnológica: Plano Estratégico de TI (PETI)	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PETI.1	A Empresa possui a estrutura de hardware necessária para realizar as suas atividades fins.	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Existente	Parcialmente Existente	Existente	Existente
PETI.2	A Empresa possui a estrutura de software necessária para realizar as suas atividades fins.	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Existente	Parcialmente Existente	Existente	Existente
PETI.3	A Empresa possui procedimentos adequados para coleta, processamento, saída e retroalimentação de seu sistema (bancos de dados, consultas e relatórios).	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Aplicado	Aplicado
PETI.4	A Empresa possui um Plano Estratégico de TI (PETI).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Plano TI 01	Plano TI 02	Divulgado
PETI.5	A Empresa possui um Plano de Segurança da Informação (PSI).	Inexistente	Inexistente	Inexistente	PSI 01	PSI 02	Divulgado

Figura 05 – Quadro Completo: Gestão Tecnológica - Propriedade: PAMNE



Gestão Tecnológica: Plano Estratégico de TI (PETI)

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PETI.1</b>	A empresa possui a estrutura de <i>hardware</i> necessária para realizar a sua atividade fim.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPETI11) - Inexistente:** a empresa não possui a estrutura de *hardware* necessária para realizar a sua atividade fim.

**(APPETI12) - Parcialmente Existente:** a empresa já iniciou o processo de aquisição da estrutura de *hardware* necessária para realizar a sua atividade fim.

**Validação:** apresentar, em mídia digital, a listagem dos equipamentos de *hardware* necessários para se realizar a sua atividade fim, com a descrição dos itens cedidos pela incubadora e de propriedade da empresa.

**(APPETI13) - Existente:** a empresa possui estrutura de *hardware* própria para realizar a sua atividade fim.

**Validação:** apresentar, em mídia digital, a listagem dos equipamentos de *hardware* necessários para se realizar a sua atividade fim, com a descrição dos itens adquiridos pela empresa.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PETI.2</b>	A empresa possui a estrutura de <i>software</i> necessária para realizar a sua atividade fim.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPETI21) - Inexistente:** a empresa não possui a estrutura de *software* necessária para realizar a sua atividade fim.

**(APPETI22) - Parcialmente Existente:** a empresa já iniciou o processo de aquisição da estrutura de *software* necessária para realizar a sua atividade fim.

**Validação:** apresentar, em mídia digital, a listagem dos *softwares* necessários para se realizar a sua atividade fim, com a descrição dos itens cedidos pela incubadora e de propriedade da empresa.

**(APPETI23) - Existente:** a empresa possui estrutura de *software* própria para realizar a sua atividade fim.

**Validação:** apresentar, em mídia digital, a listagem dos *softwares* necessários para se realizar a sua atividade fim, com a descrição dos itens adquiridos pela empresa.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PETI.3</b>	A empresa possui procedimentos adequados para coleta, processamento, saída e retroalimentação de seu sistema de informação (bancos de dados, consultas e relatórios).

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPETI31) - Inexistente:** a empresa não possui procedimentos adequados para tratamento de sua base dados.

**(APPETI32) - Parcialmente Definido:** a empresa se utiliza de ferramentas básicas (Microsoft Word, Excel, Bloco de Notas, etc.) para o armazenamento e controle de seus dados.

**Validação:** apresentar, em mídia digital, o *print screen* das planilhas, documentos de texto, slides ou outras formas de utilização do sistema de armazenamento e controle de dados da empresa.

**(APPETI33) - Definido:** a empresa se utiliza de ferramentas avançadas (CRM, ERP, Microsoft Access, ou outras bases) para o armazenamento e controle de seus dados.

**Validação:** apresentar, em mídia digital, o *print screen* das telas de CRM, ERP, Microsoft Access ou outras bases de utilização do sistema de armazenamento e controle de dados da empresa.

**(APPETI34) - Aplicado:** a empresa se utiliza da gestão da informação para o processo de tomada de decisão.

**Validação:** apresentar, em mídia digital, o *print screen* das telas de CRM, ERP, Microsoft Access ou outras bases de utilização do sistema de armazenamento e controle de dados da empresa e cópia digital dos relatórios (tabelas, gráficos, consultas, etc.) utilizados para apoio na tomada de decisão.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PETI.4</b>	A empresa possui um Plano Estratégico de TI (PETI).

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPETI41) - Inexistente:** a empresa não possui um Plano Estratégico de TI sistematizado.

**(APPETI42) - Plano TI 01:** a empresa possui Plano Estratégico de TI, mas em uma versão inicial.

**Validação:** representação, em mídia digital, do Plano Estratégico de TI (Versão 01).

**(APPETI43) - Plano TI 02:** a empresa possui Plano Estratégico de TI, mas em uma versão aprofundada.

**Validação:** representação, em mídia digital, do Plano Estratégico de TI (Versão 02).

**(APPETI44) - Divulgado:** o Plano Estratégico de TI existe, os gestores conhecem e ele é divulgado.

**Validação:** cópia, em mídia digital, das atas de reuniões de alinhamento do Plano Estratégico de TI, fotos do ambiente de divulgação físico ou *print screen* de ambientes de divulgação *online*.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PETI.5</b>	A empresa possui um Plano de Segurança da Informação (PSI).

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPETI51) - Inexistente:** a empresa não possui procedimentos de segurança da informação sistematizados.

**(APPETI52) - PSI 01:** a empresa possui Plano de Segurança da Informação, mas em uma versão inicial.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do Plano de Segurança da Informação (conforme template Plano de Segurança da Informação, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 6) (Versão 01).

**(APPETI53) - PSI 02:** a empresa possui Plano de Segurança da Informação, mas em uma versão aprofundada.

**Validação:** representação, em mídia digital, do Plano de Segurança da Informação (conforme template Plano de Segurança da Informação, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 6) (Versão 02).

**(APPETI54) - Divulgado:** o Plano de Segurança da Informação existe, os gestores conhecem e ele é divulgado.

**Validação:** cópia, em mídia digital, das atas de reuniões de alinhamento do Plano de Segurança da Informação, fotos do ambiente de divulgação físico ou *print screen* de ambientes de divulgação *online*.

### 2.2.3. Dimensão 03: Gestão de Pessoas

**Quadro Completo: Gestão de Pessoas**

		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Gestão de Pessoas: Plano de Recursos Humanos (PRH)	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PRH.1	Os funcionários são registrados (CLT, Contrato temporário, Contrato de experiência, Termo de Compromisso de Estágio).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PRH.2	A empresa encontra-se em situação trabalhista legalizada (FGTS, INSS, Sindicatos, exames médicos previstos em lei).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PRH.3	A empresa adota incentivos legais (vale-transporte, alimentação, etc.).	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PRH.4	A empresa adota incentivos extras: metas, premiações.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Programa de Metas	Programa de Metas	Premiações
PRH.5	A empresa possui descrição de funções administrativas.	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Divulgado	Divulgado
PRH.6	A empresa possui critérios para seleção e admissão de funcionários.	Inexistente	Inexistente	Perfil Definido	Definido	Aplicado	Aplicado
PRH.7	A empresa adota política de TeD.	Inexistente	Inexistente	Informal	Formal	Formal	Avaliado
PRH.8	A empresa adota avaliação de desempenho.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inicial	Definido	Aplicado
PRH.9	A empresa cumpri as determinações legais quanto a segurança no trabalho.	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PRH.10	A empresa adota ações para promover maior integração da equipe (aniversariante do mês, atividades coletivas, etc).	Inexistente	Inexistente	Definido	Aplicado	Aplicado	Aplicado

Figura 06 – Quadro Completo: Gestão Pessoas - Propriedade: PAMNE

**Observação:** Os atributos de Gestão de Pessoas se aplicam para funcionários, bolsistas, estagiários e sócios.

### Gestão de Pessoas: Plano de Recursos Humanos (PRH)

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.1</b>	Os funcionários são registrados (CLT, Contrato Temporário, Contrato de Experiência, Termo de Compromisso de Estágio, Termo de Cessão de Bolsa, etc.).

#### Atributos para a Proposição (AP)

**(APPRH11) - Inexistente:** a empresa não possui funcionários.

**(APPRH12) - Existente:** a empresa possui funcionários e os vínculos são formalizados.

**Validação:** cópia, em mídia digital, dos documentos (CLT, Contrato Temporário, Contrato de Experiência, Termo de Compromisso de Estágio, Termo de Cessão de Bolsa, etc.).

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.2</b>	A empresa encontra-se em situação trabalhista regular (FGTS, INSS, Sindicatos).

#### Atributos para a Proposição (AP)

**(APPRH21) - Inexistente:** a empresa não possui funcionários.

**(APPRH22) - Existente:** a empresa possui funcionários e cumpre suas responsabilidades fiscais.

**Validação:** cópia, em mídia digital, dos documentos (Nada Consta do INSS e FGTS, Certidão Nada Consta da Justiça do Trabalho e comprovante de associação sindical).

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.3</b>	A empresa adota incentivos legais (vale-transporte, etc).

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPRH31) - Inexistente:** a empresa não possui funcionários.

**(APPRH32) - Existente:** a empresa possui funcionários e paga os incentivos legais obrigatórios.

**Validação:** cópia, em mídia digital, da folha de pagamento ou recibo de pagamento.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.4</b>	A empresa adota incentivos extras: metas, premiações etc.
<b>Observação:</b> Para empresas cujo escopo do negócio permite a definição de metas ou de premiações entre os funcionários - empresas de varejo, prestadoras de serviço, etc.	

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPRH41) - Inexistente:** a empresa não possui funcionários.

**(APPRH42) - Programa de Metas:** a empresa define metas entre a equipe, incluindo os sócios, mas não aplica premiação quando alcançadas.

**Validação:** cópia, em mídia digital, com descrição do programa de metas adotado.

**(APPRH43) - Premiações:** a empresa possui programa de metas e bonifica quando estas são alcançadas.

**Validação:** cópia, em mídia digital, dos comprovantes de pagamento de metas e premiações (depósito bancário ou contracheque).



CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.5</b>	A empresa possui descrição de funções administrativas.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPRH51) - Inexistente:** a empresa não possui descrição de funções administrativas.

**(APPRH52) - Parcialmente Definido:** as definições estão em fase inicial de escrita.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do esboço da descrição das funções por cargo.

**(APPRH53) - Definido:** existe um manual de cargos.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, da descrição aprofundada das funções por cargo.

**(APPRH54) - Divulgado:** o manual existe, os colaboradores conhecem e está implementado.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do manual de cargos e fotos do ambiente de divulgação físico ou *print screen* de ambientes de divulgação *online*.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.6</b>	A empresa possui critérios para seleção e admissão de colaboradores.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPRH61) - Inexistente:** a empresa não possui critérios definidos para seleção de funcionários.

**(APPRH62) - Perfil Definido:** a empresa tem o perfil da vaga mapeado junto à descrição do cargo.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do formulário de levantamento de perfil para a abertura de vaga.

**(APPRH63) - Definido:** a empresa possui critérios para a seleção e admissão dos colaboradores.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos critérios para a seleção e admissão dos colaboradores.

**(APPRH64) - Aplicado:** a empresa realiza processo seletivo: divulga a vaga, faz entrevistas, aplica testes, etc.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, das etapas utilizadas para seleção e admissão de colaboradores.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.7</b>	A empresa adota política de Treinamento e Desenvolvimento.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPRH71) - Inexistente:** a empresa não realiza treinamentos.

**(APPRH72) - Informal:** a empresa treina seus funcionários, mas não possui uma formalização do processo (de treinamento).

**Validação:** cópia, em mídia digital, dos comprovantes de ações de treinamento realizados (declarações, certificado, etc.).

**(APPRH73) - Formal:** a empresa treina seus funcionários e possui um procedimento formalizado para executar o treinamento (manuais, certificados, contratação externa, etc.).

**Validação:** cópia, em mídia digital, dos comprovantes de ações de treinamento realizados (declarações, certificado, etc.), acompanhados do planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

**(APPRH74) - Avaliado:** a empresa avalia periodicamente os resultados obtidos pelos treinamentos realizados.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos formulários de avaliação dos treinamentos.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.8</b>	A empresa adota avaliação de desempenho.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPRH81) - Inexistente:** a empresa não possui avaliação de desempenho.

**(APPRH82) - Inicial:** a empresa realiza ações informais para acompanhar o desempenho dos colaboradores e fornecer *feedback*.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos relatos de avaliação e/ou *feedbacks* repassados aos colaboradores (conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 2).

**(APPRH83) - Definido:** a empresa possui uma avaliação de desempenho.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos critérios, dos formulários de avaliação e dos resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho.

**(APPRH84) - Aplicado:** a empresa possui uma avaliação de desempenho formalizada e a aplica periodicamente.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento dos resultados obtidos nas avaliações de desempenho realizadas no último ano.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.9</b>	A empresa cumpre as determinações legais quanto à segurança no trabalho.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPRH91) - Inexistente:** a empresa não possui procedimentos quanto à segurança do trabalho.

**(APPRH92) - Existente:** a empresa cumpre as determinações legais, adequadas à sua estrutura, quanto à segurança no trabalho (EPIS, CIPA, SISMAT, CAT, etc.).

**Validação:** cópia, em mídia digital, dos comprovantes de entrega dos EPIS, atas de constituição de CIPA, etc. e do Relato Técnico (conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 2).

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PRH.10</b>	A empresa adota ações para promover maior integração da equipe (aniversariante do mês, atividades coletivas, etc).

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPRH101) - Inexistente:** a empresa não adota ações para promover maior integração da equipe.

**(APPRH102) - Definido:** a empresa realiza ações isoladas para promover a integração da equipe.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, da descrição das ações realizadas para integração da equipe, conforme template

Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 1).

**(APPRH103) - Aplicado:** a empresa realiza periodicamente ações para promover a integração da equipe.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, de um planejamento básico para a execução das ações, com: objetivo da ação, participantes, local, horário e custo.

## 2.2.4. Dimensão 04: Plano de Vida

**Quadro Completo: Plano de Vida**

		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Plano de Vida: Desenvolvimento Pessoal	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PVDP.01	Os componentes da empresa possuem um "Plano de Vida Empresarial" estruturado.	Inexistente	Plano de Vida Empresarial	Plano de Vida Empresarial	Plano de Vida Empresarial	Plano de Vida Empresarial	Plano de Vida Empresarial
PVDP.02	A empresa apresenta as 10 competências básicas do empreendedor trabalhadas no programa de capacitação.	Avaliação Psicológica	Plano de Vida Empresarial	Inicial	Desenvolvido	Desenvolvido e Atualizado	Finalizado

Figura 07 – Quadro Completo: Plano de Vida - Propriedade: PAMNE

**Plano de Vida Empresarial: Desenvolvimento Pessoal  
(PVDP)**

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PVDP.01</b>	Os integrantes da empresa possuem um "Plano de Vida Empresarial" estruturado.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(PVDP11) - Inexistente:** a empresa não possui um "Plano de Vida Empresarial" estruturado.

**(PVDP12) - Plano de Vida Empresarial:** a empresa possui "Plano de Vida Empresarial" atualizado.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial". (conforme o template disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 7).

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PVDP.02</b>	A empresa apresenta as 10 competências básicas do empreendedor trabalhadas no programa de capacitação.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(PVDP21) - Avaliação Psicológica:** os integrantes da empresa realizaram a avaliação psicológica disponibilizada no processo de seleção para incubação.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do laudo da bateria de testes psicológicos no processo de seleção.

**(PVDP22) - Plano de Vida Empresarial:** os integrantes da empresa produziram o Plano de Vida Empresarial, a partir do laudo do teste psicológico.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do “Plano de Vida Empresarial” (conforme o template disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 7).

**(PVDP23) – Inicial:** ter realizado até 40% dos cursos de formação definidos no “Plano de Vida Empresarial”.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do “Plano de Vida Empresarial” (conforme template Plano de Vida, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 7) e dos certificados dos cursos realizados.

**(PVDP24) – Desenvolvido:** ter realizado até 90% dos cursos de formação definidos no “Plano de Vida Empresarial”.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do “Plano de Vida Empresarial” (conforme template Plano de Vida, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 7) e dos certificados dos cursos realizados.

**(PVDP25) – Desenvolvido e Atualizado:** ter realizado até 95% dos cursos de formação definidos no “Plano de Vida Empresarial”.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do “Plano de Vida Empresarial” (conforme template Plano de Vida, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 7) e dos certificados dos cursos realizados.

**(PVDP26) – Finalizado:** ter realizado até 100% dos cursos de formação definidos no “Plano de Vida Empresarial”.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do “Plano de Vida Empresarial” (conforme template Plano de Vida, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 7) e dos certificados dos cursos realizados.



## 2.2.5. Dimensão 05: Gestão Financeira

**Quadro Completo: Gesto Financeira**

		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Gestão Financeira: Plano de Sustentabilidade (PS)	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PS.1	A empresa executa fluxo de caixa.	Inexistente	Inicial	Existente	Executado	Executado	Executado
PS.2	A empresa possui um planejamento financeiro para captação de recursos.	Inexistente	Parcialmente Definido	Definido	Executado	Executado	Executado
PS.3	A empresa possui situação creditícia regular.	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PS.4	A empresa trabalha com instituições financeiras.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Definido	Definido	Definido
PS.5	A empresa possui um planejamento financeiro para investimentos.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Definido	Definido	Gerencial
PS.6	A empresa executa balancete.	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Avaliado	Avaliado
PS.7	A Empresa possui liquidez.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente
PS.8	A empresa possui precificação de produtos e serviços.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Inicial	Inicial	Definido
PS.9	A empresa possui gestão de custo/despesa.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Parcialmente Definido	Definido
PS.10	A empresa faz gestão de estoque.	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Parcialmente Definido	Parcialmente Definido	Definido

Figura 08 – Quadro Completo: Gestão Financeira - Propriedade: PAMNE

Gestão Financeira: Plano de Sustentabilidade (PS)

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PS.1</b>	A empresa executa fluxo de caixa.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS11) - Inexistente:** a empresa não possui fluxo de caixa.

**(APPS12) - Inicial:** a empresa executa controle de contas a pagar/receber.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relato sobre a forma de realização de contas a pagar e a receber (conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 1).

**(APPS13) - Existente:** a empresa possui ferramenta específica para registro de fluxo de caixa.

**Validação:** apresentação em mídia digital do *print screen* das ferramentas utilizadas para registro do fluxo (planilha ou relatório do *software*).

**(APPS14) - Executado:** a empresa possui a ferramenta de fluxo de caixa e a utiliza para a gestão financeira.

**Validação:** apresentação em mídia digital do relatório de acompanhamento dos dados de fluxo de caixa para tomada de decisão.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PS.2</b>	A empresa possui um planejamento financeiro para captação de recursos.
<b>Observação:</b> Neste item são considerados os recursos próprios e de terceiros.	

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS21) - Inexistente:** a empresa não possui planejamento financeiro para captação de recursos.

**(APPS22) - Parcialmente Definido:** a empresa possui uma expectativa de captação de fontes de recursos financeiros, mas não está formalizada em um plano de execução.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relato quanto à expectativa de ações para captação de recursos financeiros pra empresa (conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 1).

**(APPS23) - Definido:** a empresa possui uma expectativa de captação de fontes de recursos financeiros e esta expectativa está formalizada de acordo com os requisitos das fontes identificadas.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do planejamento de captação de recursos financeiros para o negócio registrado no plano de negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico- Anexo 4) Versão 01 e cópia digital dos documentos solicitados pela fonte identificada.

**(APPS24) - Executado:** a empresa possui a disponibilidade do recurso captado por meio das fontes identificadas.

**Validação:** cópia, em mídia digital, do extrato de aplicação, do contrato de fomento ou outros documentos que comprovem o recurso.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PS.3</b>	A empresa possui situação creditícia regular. (Não possui impedimentos para a obtenção de crédito)

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS31) - Inexistente:** item não necessário para validação de maturidade.

**(APPS32) - Existente:** a empresa possui situação creditícia regular.

**Validação:** cópia, em mídia digital, das certidões negativas de débito possíveis (Serasa ou certidão de título protestado emitido por cartório).

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PS.4</b>	A empresa trabalha com instituições financeiras.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS41) - Inexistente:** a empresa não trabalha com instituições financeiras.

**(APPS42) - Inicial:** a empresa possui conta bancária.

**Validação:** cópia, em mídia digital, do cartão do banco ou do extrato da conta bancária.

**(APPS43) - Definido:** a relação da empresa com a instituição financeira permite o acesso a empréstimos e demais produtos e serviços do banco (antecipação de boleto, custódia de cheque, cartão de crédito empresarial, linha de crédito disponível, etc.).

**Validação:** cópia, em mídia digital, do extrato detalhado da conta com descrição dos produtos e serviços disponíveis.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PS.5</b>	A empresa possui um planejamento financeiro para investimentos.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS51) - Inexistente:** a empresa não possui sustentação financeira.

**(APPS52) - Inicial:** a empresa possui plano para execução e obtenção de lucratividade e rentabilidade nas operações financeiras.

**Validação:** verificar os planos de execução e obtenção de lucratividade e rentabilidade no Plano de Negócio (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 4) (Versão 01).

**(APPS53) - Definido:** a empresa possui sustentação financeira a partir do alcance da lucratividade e rentabilidade registrada no plano financeiro.

**Validação:** verificar os planos de execução e obtenção de lucratividade e rentabilidade no Plano de Negócio (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 4) (Versão 02).

**(APPS54) - Gerencial:** a empresa possui previsão de investimentos formalizada no planejamento financeiro.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do planejamento financeiro para investimento. Deve ser verificado se o documento entregue segue a estrutura de planejamento financeiro solicitada no template de Plano de Negócio da Incubadora (Anexo 4).

<b>CÓDIGO</b>	<b>PROPOSIÇÃO</b>
<b>PS.6</b>	A empresa executa balanço e DRE.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS61) - Inexistente:** a empresa não possui balanço nem DRE.

**(APPS62) - Existente:** a empresa possui balanço e DRE.

**Validação:** cópia, em mídia digital, do balanço e da DRE da empresa no último semestre, com a assinatura do contador.

**(APPS63) - Avaliado:** a empresa avalia o balanço e a DRE para a tomada de decisão.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relato sobre a utilização das informações do balanço e da DRE para o apoio à tomada de decisão (conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 2).

<b>CÓDIGO</b>	<b>PROPOSIÇÃO</b>
<b>PS.7</b>	A empresa possui liquidez.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS71) - Inexistente:** a empresa não possui liquidez.

**(APPS72) - Existente:** a empresa possui liquidez registrada no balanço e na DRE.

**Validação:** cópia, em mídia digital, do balanço e da DRE da empresa no último semestre, com a assinatura do contador e cálculo de liquidez.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PS.8</b>	A empresa possui precificação de produtos e serviços.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS81) - Inexistente:** a empresa não utiliza ferramentas para precificação de produtos e serviços.

**(APPS82) - Inicial:** a empresa utiliza ferramentas (programa ou planilha pré-elaborada) para definir o preço dos produtos ou serviços.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do *print screen* das ferramentas (programas ou planilhas) utilizadas para definir preço de produto/serviço.

**(APPS83) - Definido:** a empresa faz um monitoramento periódico do preço de seus produtos e serviços, considerando os custos e valor de mercado.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relatório de monitoramento dos preços e custos de produtos e serviços da empresa.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PS.9</b>	A empresa possui gestão de custo/despesa.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS91) - Inexistente:** a empresa não possui gestão detalhada de custos/despesas.

**(APPS92) - Parcialmente Definido:** a empresa controla parte dos custos e despesas totais.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relato sobre a forma de controle de custos e despesas totais da empresa (conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 2).

**(APPS93) - Definido:** a empresa possui gestão detalhada, considerando todos os custos e despesas.

**Validação:** apresentação, em mídia, digital do *print screen* da ferramenta utilizada para controle de custos e despesas da empresa.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PS.10</b>	A empresa faz gestão de estoque.
<b>Observação:</b> Para empresas com produtos em estoque.	

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPS101) - Inexistente:** a empresa não possui estoque.

**(APPS102) - Parcialmente Definido:** a empresa possui ferramentas para controle de entrada e saída de estoque.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relato sobre a forma de controle de entrada e saída de estoque (conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 2).

**(APPS103) - Definido:** a empresa possui gestão das movimentações de estoque.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do *print screen* da ferramenta (*software*) utilizada para controle das movimentações de estoque da empresa.



## 2.2.6. Dimensão 06: Gestão Mercadológica

**Quadro Completo: Gestão Mercadológica**

		Pré-Incubação		Incubação		Graduação	
COD	Gestão Mercadológica: Plano de Mercado (PM)	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
PM.1	A empresa realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes e mercado)	Inexistente	Inexistente	Inicial	Inicial	Definido	Aplicado
PM.2	A empresa prospecta novos clientes/mercados.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Amadurecido	Amadurecido	Executado
PM.3	A empresa possui estratégias para a gestão da relação com o cliente.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Inicial	Definido	Aplicado
PM.4	A empresa participa de feiras, eventos e rodadas de negócios.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Amadurecido	Definido	Definido
PM.5	A empresa está inserida em mídias sociais.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Amadurecido	Amadurecido	Aplicado
PM.6	A empresa participa de redes associativas.	Inexistente	Inexistente	Existente	Existente	Existente	Existente
PM.7	A empresa possui Plano de Marketing.	Inexistente	Inexistente	Inicial	Amadurecido	Amadurecido	Definido

Figura 09 – Quadro Completo: Gestão Mercadológica - Propriedade: PAMNE

**Gestão Mercadológica: Plano de Mercado (PM)**

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PM.1</b>	A empresa realiza pesquisas de mercado (praça, preço, concorrentes, clientes, fornecedores) anualmente.

**Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPM11) - Inexistente:** a empresa não realiza pesquisa de mercado.

**(APPM12) - Inicial:** a empresa realiza pesquisas de mercado informais e não sistematizadas.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos relatos de ações informais para pesquisa de mercado (conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 1).

**(APPM13) - Definido:** a empresa realiza periodicamente, e de maneira sistematizada, pesquisas mercado.

**Validação:** cópia, em mídia digital, do relatório das pesquisas de mercado realizadas no ano, contendo o instrumento utilizado para coleta de dados.

**(APPM14) - Aplicado:** a empresa utiliza as informações sobre clientes ou mercado para a tomada de decisão.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento das ações realizadas a partir das pesquisas de mercado.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PM.2</b>	A empresa prospecta novos clientes/mercados, a partir de pesquisa.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPM21) - Inexistente:** a empresa não prospecta clientes/mercados de maneira sistematizada.

**(APPM22) - Inicial:** a prospecção realizada pela empresa não segue estratégias e/ou não possui materiais adequados para a ação.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos relatos de ações informais para prospecção de clientes/mercados (conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 1).

**(APPM23) - Amadurecido:** a empresa possui material e estratégias para prospecção de novos clientes/mercados formalizada em um plano de prospecção.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do plano de prospecção de novos clientes/mercado.

**(APPM24) - Executado:** a empresa executa o plano de prospecção.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento das ações realizadas a partir do plano de prospecção de novos clientes/mercado.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PM.3</b>	A empresa possui estratégias para a gestão da relação com o cliente.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPM31) - Inexistente:** a empresa não possui estratégias para a gestão da relação com o cliente.

**(APPM32) - Inicial:** a empresa possui ações informais para a gestão da relação com o cliente.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, dos relatos de ações informais para a gestão da relação com o cliente (conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 1).

**(APPM33) - Definido:** a empresa possui ações formalizadas por meio de estratégias ou ferramentas utilizadas para a gestão da relação com o cliente.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relatório das estratégias e/ou ferramentas utilizadas para a gestão da relação com o cliente.

**(APPM34) - Aplicado:** a empresa se utiliza dos resultados gerados pelas estratégias ou ferramentas utilizadas para a gestão da relação com o cliente para a tomada de decisão.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento das ações realizadas para a gestão da relação com o cliente no último ano.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PM.4</b>	A empresa participa de feiras, eventos e rodadas de negócios.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPM41) - Inexistente:** a empresa não participa de feiras, eventos e rodadas de negócios.

**(APPM42) - Inicial:** a empresa tem conhecimento do calendário e participou de dois ou mais eventos ocorridos no último semestre (feira, rodadas de negócios, etc.).

**Validação:** cópia, em mídia digital, do calendário de eventos e dos comprovantes de participação de dois ou mais eventos (inscrição, declaração, certificado, etc.) ocorridos no último semestre.

**(APPM43) - Amadurecido:** a empresa tem conhecimento do calendário e participou de quatro ou mais eventos ocorridos no último semestre (feira, rodadas de negócios, cafés empresarial, etc.).

**Validação:** cópia, em mídia digital, do calendário de eventos e dos comprovantes de participação de quatro ou mais eventos (inscrição, declaração, certificado, etc.) ocorridos no último semestre.

**(APPM44) - Definido:** a empresa tem conhecimento do calendário e participou de quatro ou mais eventos ocorridos no último semestre, entre os quais uma feira como expositor.

**Validação:** cópia, em mídia digital, do calendário de eventos e dos comprovantes de participação de quatro ou mais eventos (inscrição, declaração, certificado, etc.) ocorridos no último semestre, e comprovante de participante como expositor em feiras.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PM.5</b>	A empresa está inserida em mídias sociais.

### Atributos para a Proposição (AP)

**(APPM51) - Inexistente:** a empresa não está inserida em mídias sociais.

**(APPM52) - Inicial:** a empresa possui página nas redes sociais, mas não a utiliza sistematicamente.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do *print screen* das telas principais de cada mídia.

**(APPM53) - Amadurecido:** a empresa possui página nas redes sociais e as utiliza como forma de divulgação dos produtos e serviços.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do *print screen* das promoções e divulgação de produtos em cada mídia.

**(APPM54) - Aplicado:** a empresa se utiliza dos dados levantados nas mídias sociais para a tomada de decisão.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento das ações realizadas a partir dos dados levantados nas mídias sociais para a tomada de decisão.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PM.6</b>	A empresa participa de redes associativas.
<b>Observação:</b> Redes associativas - franquia, associação de produção, compra/venda de consórcios, etc.	

### Atributos para a Proposição (AP)

**(APPM61) - Inexistente:** a empresa não participa de redes associativas.

**(APPM62) - Existente:** a empresa participa eventualmente de redes associativas.

**Validação:** cópia, em mídia digital, do comprovante de participação nas redes associativas.

CÓDIGO	PROPOSIÇÃO
<b>PM.7</b>	A empresa possui Plano de Marketing.

### **Atributos para a Proposição (AP)**

**(APPM71) - Inexistente:** a empresa não possui Plano de Marketing.

**(APPM72) - Inicial:** a empresa possui planejamento de marketing em versão inicial, apresentado no Plano de Negócio (Versão 01).

**Validação:** verificar se o planejamento de marketing se encontra nos elementos existentes no Plano de Negócio (Anexo4) - (Versão 01).

**(APPM73) - Amadurecido:** a empresa possui planejamento de marketing em versão aprofundada, apresentado no Plano de Negócio (Versão 02).

**Validação:** verificar se o planejamento de marketing se encontra nos elementos existentes no Plano de Negócio (Anexo 4) - (Versão 02).

**(APPM74) - Definido:** a empresa possui um plano de marketing, a partir dos dados levantados pela pesquisa de mercado (PM.1) com detalhamento de: plano de comunicação, monitoramento de concorrente, relacionamento com o cliente, definição de estratégia de venda e relacionamento com o fornecedor.

**Validação:** apresentação, em mídia digital, do plano de marketing.

## 2.3. Verificação por Nível de Maturidade

### 2.3.1. Atributos de Maturidade por Código

Ciclo	Nível	Gestão Organizacional	Gestão Tecnológica	Gestão de Pessoas	Plano de Vida	Gestão Financeira	Gestão Mercadológica
Pré-Incubação	F	-	-	-	PVDP21	-	-
Pré-Incubação	E	APPG12 APPG22 APPG32	-	-	PVDP12 PVDP22	APPS12 APPS22	-
Incubação	D	APPG13 APPG23 APPG33 APPG42 APPG82 APPG102 APPG112 APPG122	APPETI12 APPETI22 APPETI32	APPRH12 APPRH22 APPRH32 APPRH52 APPRH62 APPRH72 APPRH81 APPRH92 APPRH102	PVDP12 PVDP23	APPS13 APPS23 APPS32 APPS42 APPS52 APPS62 APPS71 APPS82	APPM12 APPM22 APPM32 APPM42 APPM52 APPM62 APPM72
Incubação	C	APPG14 APPG24 APPG34 APPG43 APPG52 APPG62 APPG72 APPG83 APPG92 APPG102 APPG113 APPG122 APPG132	APPETI12 APPETI22 APPETI33 APPETI42 APPETI52	APPRH12 APPRH22 APPRH32 APPRH42 APPRH53 APPRH63 APPRH73 APPRH82 APPRH92 APPRH103	PVDP12 PVDP24	APPS14 APPS24 APPS32 APPS43 APPS53 APPS62 APPS72 APPS82 APPS92 APPS102	APPM12 APPM23 APPM32 APPM43 APPM53 APPM62 APPM73
Graduação	B	APPG14 APPG24 APPG34 APPG44 APPG53 APPG63 APPG73 APPG84 APPG93 APPG102 APPG113 APPG122 APPG133	APPETI13 APPETI23 APPETI34 APPETI43 APPETI53	APPRH12 APPRH22 APPRH32 APPRH42 APPRH54 APPRH64 APPRH73 APPRH83 APPRH92 APPRH103	PVDP12 PVDP25	APPS14 APPS24 APPS32 APPS43 APPS53 APPS63 APPS72 APPS82 APPS92 APPS102	APPM13 APPM23 APPM33 APPM44 APPM53 APPM62 APPM73
Graduação	A	APPG14 APPG24 APPG34 APPG45 APPG53 APPG63 APPG73 APPG85 APPG93 APPG102 APPG113 APPG122 APPG134	APPETI13 APPETI23 APPETI34 APPETI44 APPETI54	APPRH12 APPRH22 APPRH32 APPRH43 APPRH54 APPRH64 APPRH74 APPRH84 APPRH92 APPRH103	PVDP12 PVDP26	APPS14 APPS24 APPS32 APPS43 APPS54 APPS63 APPS72 APPS83 APPS93 APPS103	APPM14 APPM24 APPM34 APPM44 APPM54 APPM62 APPM74

Figura 10 – Atributos de Maturidade por Código - Propriedade: PAMNE



### 2.3.1. Check List de Documentos por Nível

<b>Nível de Maturidade F</b>	
<b>Descrição:</b> Processo não existe ou geralmente falha.	
<b>Expectativa de Ciclo:</b> Pré-Incubação	
<b>Documentação Necessária:</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Documentação</b>
<b>PVDP21</b>	Apresentação, em mídia digital, do laudo da bateria de testes psicológicos no processo de seleção.

<b>Nível de Maturidade E</b>	
<b>Descrição:</b> Processo executado atinge os objetivos, porém sem padrão de qualidade e sem controle de prazos e custos.	
<b>Expectativa de Ciclo:</b> Pré-Incubação	
<b>Documentação necessária:</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Documentação</b>
<b>APPG12</b>	Apresentação em mídia digital do modelo de negócio: <i>Canvas, Golden Circle, Validation Board</i> ou equivalente.
<b>APPG22</b>	Apresentação, em mídia digital, do esboço transcrito contendo expectativa de visão, valores e missão.
<b>APPG32</b>	Apresentação, em mídia digital, dos textos de análise de ambiente externo realizada pela empresa.
<b>APPS12</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato sobre a forma de realização de contas a pagar e a receber, conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 1).
<b>PVDP12</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" conforme o template disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 7).
<b>PVDP22</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" conforme o template disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 7).
<b>APPS22</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato quanto à expectativa de ações para captação de recursos financeiros pra empresa. Neste serão considerados os recursos próprios e de terceiros. Conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 1).

<b>Nível de Maturidade D</b>	
<b>Descrição:</b> Processo gerenciado, planejado, monitorado, e controlado, e satisfaz requisitos definidos de qualidade, prazo e custos.	
<b>Expectativa de Ciclo:</b> Incubação	
<b>Documentação necessária:</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Documentação</b>
<b>APPG13</b>	Apresentação, em mídia digital, do Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 01 (contendo todos os elementos em sua versão inicial).
<b>APPG23</b>	Descrição textual, em mídia digital, da visão, valores e missão alinhados ao Plano de Negócios(conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 01.
<b>APPG33</b>	Descrição textual, em mídia digital, da análise interna e externa, alinhada com o Plano de Negócios(conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 01.
<b>APPG42</b>	Descrição textual, em mídia digital, dos objetivos e metas em nível estratégico, alinhados ao Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 01.
<b>APPG82</b>	Descrição textual, em mídia digital, dos principais processos da empresa (ligados à atividade fim).
<b>APPG102</b>	Cópia, em mídia digital, do Cartão de CNPJ ou inscrição de autônomo.
<b>APPG112</b>	Apresentação, em mídia digital, do Organograma Funcional registrado no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 01.
<b>APPG122</b>	Cópia, em mídia digital, dos documentos utilizados pela empresa. Obrigatoriamente, o contrato de prestação de serviços com o cliente.
<b>APPET12</b>	Descrição textual, em mídia digital, da listagem dos equipamentos ( <i>hardware</i> ) necessários para se realizar sua atividade fim, com a descrição dos itens cedidos pela incubadora e dos de propriedade da empresa.

<b>APPET22</b>	Descrição textual, em mídia digital, da listagem dos <i>softwares</i> necessários para se realizar sua atividade fim, com a descrição dos itens cedidos pela incubadora e dos de propriedade da empresa.
<b>APPET32</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das planilhas, documentos de textos, slides ou outras formas de utilização do sistema de armazenamento e controle de dados da empresa.
<b>APPRH12</b>	Cópia, em mídia digital, dos documentos (CTPS, Contrato Temporário ou de Experiência, Termo de Compromisso de Estágio, Termo de Cessão de Bolsa, etc.).
<b>APPRH22</b>	Cópia, em mídia digital, do nada consta do FGTS e INSS, Certidão Nada Consta da Justiça do Trabalho e comprovante de associação sindical.
<b>APPRH32</b>	Cópia, em mídia digital, da Folha de Pagamento ou recibo de pagamento.
<b>APPRH52</b>	Apresentação, em mídia digital, do esboço da descrição das funções por cargo.
<b>APPRH62</b>	Apresentação, em mídia digital, do formulário com levantamento de perfil para abertura de vaga funcional.
<b>PVDP12</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" conforme o template disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 7).
<b>PVDP23</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" e dos certificados dos cursos realizados.
<b>APPRH72</b>	Cópia, em mídia digital, dos comprovantes de ações de treinamento realizadas (declarações, certificados, etc.).
<b>APPRH92</b>	Cópia, em mídia digital, dos comprovantes de entrega de EPIs, Atas de constituição de CIPA, etc, e do Relato Técnico (conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 2).
<b>APPRH102</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato das ações realizadas para integração da equipe, conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 1).
<b>APPS13</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das ferramentas utilizadas para registro do fluxo de caixa (planilha ou relatório do <i>software</i> ).

<b>APPS23</b>	Descrição textual, em mídia digital, do planejamento de captação de recursos financeiros para o negócio, registrado no Plano de Negócios(conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 01 e cópia, em mídia digital, dos documentos solicitados da fonte requisitada. Nesse item serão considerados os recursos próprios e de terceiros.
<b>APPS32</b>	Cópia, em mídia digital, das certidões negativas de débito (Serasa, certidão de título protestado emitida em cartório, etc.).
<b>APPS42</b>	Cópia, em mídia digital, do cartão do banco ou do extrato da conta bancária.
<b>APPS52</b>	Apresentação, em mídia digital, dos planos para execução e obtenção de lucratividade e rentabilidade nas operações financeiras, registrado no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 01.
<b>APPS62</b>	Cópia, em mídia digital, do balanço e da DRE da empresa no último semestre com assinatura do contador.
<b>APPS82</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das ferramentas (programas ou planilhas) utilizadas para definir preço de produto/serviço.
<b>APPM12</b>	Apresentação, em mídia digital, dos relatos das ações informais para pesquisa de mercado, conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 1).
<b>APPM22</b>	Apresentação, em mídia digital, dos relatos de ações informais para prospecção de clientes/mercados, conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 1).
<b>APPM32</b>	Apresentação, em mídia digital, dos relatos de ações informais para a gestão da relação com o cliente, conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 1).
<b>APPM42</b>	Cópia, em mídia digital, do calendário de eventos e dos comprovantes de participação de dois ou mais eventos (inscrição, declaração, certificado, etc.) ocorridos no último semestre.
<b>APPM52</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das telas principais de cada mídia.

<b>APPM62</b>	Cópia, em mídia digital, de comprovantes de participação nos eventos e reuniões das redes associativas no último semestre - declarações, inscrições e afins.
<b>APPM72</b>	Apresentação, em mídia digital, do planejamento de marketing registrado no Plano de Negócios Versão 01.

<b>Nível de Maturidade C</b>	
<b>Descrição:</b> Processo estabelecido, executado e gerenciado com uma adaptação de um processo padrão definido, eficaz e eficiente.	
<b>Expectativa de Ciclo:</b> Incubação	
<b>Documentação necessária:</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Documentação</b>
<b>APPG14</b>	Apresentação, em formato digital, do Plano de Negócios Versão 02 (com todos os elementos do plano de negócios em versão aprofundada).
<b>APPG24</b>	Descrição textual, em mídia digital, da visão, valores e missão registrados e alinhados ao Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02, ou ao Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 3).
<b>APPG34</b>	Descrição textual, em mídia digital, da análise situacional registrados no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02, ou no Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 3).
<b>APPG43</b>	Descrição textual, em mídia digital, dos objetivos em nível tático e operacional, alinhados com os objetivos estratégicos e registrados no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02, ou no Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 3).
<b>APPG52</b>	Descrição textual, em mídia digital, do esboço com as políticas organizacionais para funcionários. Esse item é válido a partir da descentralização da tomada de decisão ou a partir de um quadro funcional superior a 20 colaboradores.
<b>APPG62</b>	Descrição textual, em mídia digital, do esboço com as políticas organizacionais para fornecedores. Esse item é válido quando o volume de vendas impactarem na gestão dos fornecedores.

<b>APPG72</b>	Descrição textual, em mídia digital, do esboço com as políticas organizacionais para clientes. Esse item é válido a partir do início de comercialização de produtos.
<b>APPG83</b>	Apresentação, em mídia digital, dos fluxogramas dos principais processos da empresa.
<b>APPG92</b>	Apresentação, em mídia digital, do planejamento de aquisição ou de locação de espaço para sede, registrada no Plano de Negócio Versão 02.
<b>APPG102</b>	Cópia, em mídia digital, do cartão de CNPJ ou inscrição de autônomo.
<b>APPG113</b>	Apresentação, em mídia digital, da matriz de responsabilidades registrada no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02.
<b>APPG122</b>	Cópia, em mídia digital, dos documentos utilizados pela empresa. Obrigatoriamente, o contrato de prestação de serviços com o cliente.
<b>APPG132</b>	Apresentação, em mídia digital, do Plano Estratégico da empresa.
<b>APPETI12</b>	Apresentação, em mídia digital, da listagem dos equipamentos ( <i>hardware</i> ) necessários para se realizar sua atividade fim, com a descrição dos itens cedidos pela incubadora e dos de propriedade da empresa.
<b>APPETI22</b>	Apresentação, em mídia digital, da listagem dos <i>softwares</i> necessários para se realizar sua atividade fim, com a descrição dos itens cedidos pela incubadora e dos de propriedade da empresa.
<b>APPETI33</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das telas das ferramentas (CRM, ERP, Access, etc.) utilizadas para armazenamento e controle dos dados da empresa.
<b>APPETI42</b>	Apresentação, em mídia digital, do Planejamento Estratégico de TI (conforme template Plano Estratégico de TI, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 5) versão 01 (contendo todos os elementos do planejamento de TI em versão inicial).
<b>APPETI52</b>	Apresentação, em mídia digital, do Plano de Segurança da Informação (conforme template Plano de Segurança da Informação, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 6) Versão 01 (contendo todos os elementos do PSI em versão inicial).

<b>APPRH12</b>	Cópia, em mídia digital, dos documentos (CTPS, Contrato temporário ou de experiência, termo de compromisso de estágio, termo de cessão de bolsa).
<b>APPRH22</b>	Cópia, em mídia digital, do nada consta do FGTS e INSS, Certidão Nada Consta da Justiça do Trabalho e comprovante de associação sindical.
<b>APPRH32</b>	Cópia, em mídia digital, da Folha de Pagamento.
<b>APPRH42</b>	Cópia, em mídia digital, da descrição do programa de metas adotado. Esse item é válido para empresas cujo escopo do negócio permite a definição de metas ou de premiações entre os funcionários (empresas de varejo, prestadoras de serviço, etc.).
<b>APPRH53</b>	Apresentação, em mídia digital, da descrição aprofundada das funções por cargo.
<b>APPRH63</b>	Apresentação, em mídia digital, dos critérios para seleção e admissão definidos pela empresa para contratação de colaboradores.
<b>APPRH73</b>	Apresentação, em mídia digital, dos comprovantes de ações de treinamento realizadas pela empresa (declarações ou certificados), acompanhado do Planejamento das ações de TeD dos colaboradores.
<b>APPRH82</b>	Apresentação, em mídia digital, dos relatos de avaliação e/ou <i>feedback</i> repassados aos colaboradores, conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 2).
<b>APPRH92</b>	Cópia, em mídia digital, dos comprovantes de entrega de EPIs, Atas de constituição de CIPA, etc, e do Relato Técnico (conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 2).
<b>APPRH103</b>	Apresentação, em mídia digital, do planejamento das ações para integração da equipe com, objetivo da ação, participantes, local, horário e custo.
<b>PVDP12</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" conforme o template disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 7).
<b>PVDP24</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" e dos certificados dos cursos realizados.
<b>APPS14</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento dos dados de fluxo de caixa para tomada de decisão.



<b>APPS24</b>	Cópia, em mídia digital, do extrato de aplicação, do contrato de fomento, carta de investidor ou outros documentos que comprovem o recurso. Esse item é considerado os recursos próprios e de terceiros.
<b>APPS32</b>	Cópia, em mídia digital, das certidões negativas de débito (Serasa, certidão de título protestado emitido pelo cartório, etc.).
<b>APPS43</b>	Cópia, em mídia digital, do extrato de aplicação ou comprovantes de gestão financeira junto à instituição bancária.
<b>APPS53</b>	Apresentação, em mídia digital, dos planos para execução e obtenção de lucratividade e rentabilidade nas operações financeiras registrado no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02.
<b>APPS62</b>	Cópia, em mídia digital, do balanço e da DRE da empresa no último semestre com assinatura do contador.
<b>APPS72</b>	Cópia, em mídia digital, do balanço e da DRE da empresa com assinatura do contador e cálculo de liquidez.
<b>APPS82</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das ferramentas utilizadas (programas ou planilhas) para definir preço de produto/serviço.
<b>APPS92</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato sobre a forma de controle de custos e despesas totais da empresa, conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 2).
<b>APPS102</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato sobre a forma de controle de entrada e saída de estoque, conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 2). Esse item é válido para empresas com produtos em estoque.
<b>APPM12</b>	Apresentação, em mídia digital, dos relatos das ações informais para pesquisa de mercado, conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 1).
<b>APPM23</b>	Apresentação, em mídia digital, do plano de prospecção de novos clientes/mercado.
<b>APPM32</b>	Apresentação, em mídia digital, dos relatos de ações informais para a gestão da relação com o cliente, conforme template Relato de Experiência disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 1).

<b>APPM43</b>	Cópia, em mídia digital, do calendário de eventos e dos comprovantes de participação de quatro ou mais eventos (inscrição, declaração, certificado, etc.) ocorridos no último semestre.
<b>APPM53</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das promoções e divulgação de produtos em cada mídia.
<b>APPM62</b>	Cópia, em mídia digital, de comprovantes de participação nos eventos e reuniões das redes associativas no último semestre (declarações, inscrições e afins).
<b>APPM73</b>	Planejamento de Marketing registrado no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02.

<b>Nível de Maturidade B</b>	
<b>Descrição:</b> Processo previsível, executado dentro de limites de controle definidos e com medições detalhadas.	
<b>Expectativa de Ciclo:</b> Graduação	
<b>Documentação necessária:</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Documentação</b>
<b>APPG14</b>	Apresentação, em mídia digital, do Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02 (com todos os elementos do plano de negócios em versão aprofundada).
<b>APPG24</b>	Descrição textual, em mídia digital, da visão, valores e missão, registrados e alinhados ao Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02, ou ao Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 3).
<b>APPG34</b>	Descrição textual, em mídia digital, da análise situacional registrada no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02, ou no Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 3).
<b>APPG44</b>	Cópia, em mídia digital, das atas das reuniões realizadas para divulgação dos objetivos aos <i>stakeholders</i> .
<b>APPG53</b>	Apresentação, em mídia digital, do manual de políticas para funcionários da empresa. Esse item é válido a partir da descentralização da tomada de decisão ou a partir de um quadro funcional superior a 20 colaboradores.

<b>APPG63</b>	Apresentação, em mídia digital, do manual de políticas para fornecedores, Esse item é válido quando o volume de vendas impactarem na gestão dos fornecedores.
<b>APPG73</b>	Apresentação, em mídia digital, do manual de políticas para cliente. Esse item é válido a partir do início de comercialização de produtos.
<b>APPG84</b>	Apresentação, em mídia digital, do manual de procedimentos administrativos.
<b>APPG93</b>	Cópia, em mídia digital, do contrato de locação ou escritura do imóvel.
<b>APPG102</b>	Cópia, em mídia digital, do cartão de CNPJ ou inscrição de autônomo.
<b>APPG113</b>	Apresentação, em mídia digital, da matriz de responsabilidades registrada no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02.
<b>APPG122</b>	Cópia, em mídia digital, dos documentos utilizados pela empresa. Obrigatoriamente, o contrato de prestação de serviços com o cliente.
<b>APPG133</b>	Cópia, em mídia, digital das atas das reuniões realizadas para divulgação do Plano Estratégico ou fotos/ <i>print screen</i> do ambiente de divulgação online e físico.
<b>APPETI13</b>	Apresentação, em mídia digital, da listagem dos equipamentos ( <i>hardware</i> ) necessários para se realizar sua atividade fim, com a descrição dos itens adquiridos pela empresa.
<b>APPETI23</b>	Apresentação, em mídia digital, da listagem dos <i>softwares</i> necessários para se realizar sua atividade fim, com a descrição do itens adquiridos pela empresa.
<b>APPETI34</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das telas das ferramentas (CRM, ERP, Access, etc.) utilizadas para armazenamento e controle dos dados da empresa e cópia digital dos relatórios, tabelas, gráficos, consultas, etc. utilizados para apoio a tomada de decisão.
<b>APPETI43</b>	Apresentação, em mídia digital, do Planejamento Estratégico de TI (conforme template Planejamento Estratégico de TI, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 5) versão 02 (contendo todos os elementos do planejamento de TI em versão aprofundada).

<b>APPETI53</b>	Apresentação, em mídia digital, do Plano de Segurança da Informação (conforme template Plano de Segurança da Informação, disponibilizado no Manual Técnico – Anexo 6) versão 02 (contendo todos os elementos do PSI em versão aprofundada).
<b>APPRH12</b>	Cópia, em mídia digital, dos documentos (CTPS, Contrato temporário ou de experiência, termo de compromisso de estágio, termo de cessão de bolsa).
<b>APPRH22</b>	Cópia, em mídia digital, do nada consta do FGTS e INSS, Certidão Nada Consta da Justiça do Trabalho e comprovante de associação sindical.
<b>APPRH32</b>	Cópia, em mídia, digital da Folha de Pagamento.
<b>APPRH42</b>	Cópia, em mídia digital, com descrição do programa de metas adotado. Esse item é válido para empresas cujo escopo do negócio permite a definição de metas ou de premiações entre os funcionários - empresas de varejo, prestadoras de serviço, etc.
<b>APPRH54</b>	Apresentação, em mídia digital, do Manual de Cargos e foto e/ou <i>print screen</i> dos ambientes online ou físicos de divulgação.
<b>APPRH64</b>	Apresentação, em mídia digital, da descrição do processo seletivo, contendo as etapas utilizadas para seleção e admissão de colaboradores.
<b>APPRH73</b>	Apresentação, em mídia digital, dos comprovantes de ações de treinamento realizadas pela empresa (declarações ou certificados), acompanhado do Planejamento das ações de TeD dos colaboradores.
<b>APPRH83</b>	Apresentação, em mídia digital, dos formulários utilizados para avaliação de desempenho e resultados obtidos pelos funcionários.
<b>APPRH92</b>	Cópia, em mídia digital, dos comprovantes de entrega de EPIs, Atas de constituição de CIPA, etc., e do Relato Técnico (conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 2).
<b>APPRH103</b>	Apresentação, em mídia digital, do planejamento das ações para integração da equipe com objetivo da ação, participantes, local, horário e custo.
<b>PVDP12</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" conforme o template disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 7).
<b>PVDP25</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" e dos certificados dos cursos realizados.

<b>APPS14</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento dos dados de fluxo de caixa para tomada de decisão.
<b>APPS24</b>	Cópia, em mídia digital, do extrato de aplicação, do contrato de fomento, carta de investidor ou outros documentos que comprovem o recurso. Esse item considera os recursos próprios e de terceiros.
<b>APPS32</b>	Cópia, em mídia digital, das certidões negativas de débito (Serasa, certidão de título protestado emitido pelo cartório, etc.).
<b>APPS43</b>	Cópia, em mídia digital, do extrato de aplicação ou comprovantes de gestão financeira junto à instituição bancária.
<b>APPS53</b>	Apresentação, em mídia digital, dos planos para execução e obtenção de lucratividade e rentabilidade nas operações financeiras registrado no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02.
<b>APPS63</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato sobre a utilização das informações do balanço e da DRE para o apoio à tomada de decisão, conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 2).
<b>APPS72</b>	Cópia, em mídia digital, do balanço e DRE da empresa com assinatura do contador e cálculo de liquidez.
<b>APPS82</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das ferramentas (programas ou planilhas) utilizadas para definir preço de produto/serviço.
<b>APPS92</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato sobre a forma de controle de custos e despesas totais da empresa, conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 2).
<b>APPS102</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato sobre a forma de controle de entrada e saída de estoque, conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 2). Esse item é válido para empresas com produtos em estoque.
<b>APPM13</b>	Cópia, em mídia digital, do relatório das pesquisas de mercado realizadas no ano, contendo o instrumento utilizado para coleta de dados.
<b>APPM23</b>	Apresentação, em mídia digital, do plano de prospecção de novos clientes/mercado.

<b>APPM33</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório das estratégias e/ou ferramentas utilizadas para a gestão da relação com o cliente.
<b>APPM44</b>	Cópia, em mídia digital, do calendário de eventos e dos comprovantes de participação de quatro ou mais eventos (inscrição, declaração, certificado, etc.) ocorridos no último semestre, e comprovante de participante como expositor em feiras.
<b>APPM53</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das promoções e divulgação de produtos em cada mídia.
<b>APPM62</b>	Cópia em mídia digital, de comprovantes de participação nos eventos e reuniões das redes associativas no último semestre (declarações, inscrições e afins).
<b>APPM73</b>	Apresentação, em mídia digital, do Planejamento de Marketing registrado no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02.

<b>Nível de Maturidade A</b>	
<b>Descrição:</b> Processo em otimização, melhorado de forma contínua e disciplinada.	
<b>Expectativa de Ciclo:</b> Graduação.	
<b>Documentação necessária:</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Documentação</b>
<b>APPG14</b>	Apresentação, em mídia digital, do Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02 (com todos os elementos do Plano de Negócios em versão aprofundada).
<b>APPG24</b>	Descrição textual, em mídia digital, da visão, valores e missão, registrados e alinhados ao Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02, ou ao Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 3).
<b>APPG34</b>	Descrição textual, em mídia digital, da análise situacional registrada no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02, ou no Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 3).
<b>APPG45</b>	Apresentação, em mídia digital, de relatórios de acompanhamento da execução dos objetivos e metas.
<b>APPG53</b>	Apresentação, em mídia digital, do manual de políticas para funcionários da empresa. Esse item é válido a partir da descentralização da tomada de decisão ou a partir de um quadro funcional superior a 20 colaboradores.
<b>APPG63</b>	Apresentação, em mídia digital, do manual de políticas para fornecedores. Esse item é válido quando o volume de vendas impactarem na gestão dos fornecedores.
<b>APPG73</b>	Apresentação, em mídia digital, do manual de políticas para cliente. Esse item é válido a partir do início de comercialização de produtos.



<b>APPG85</b>	Cópia, em mídia digital, das atas das reuniões realizadas para divulgação dos objetivos e/ou fotos do ambiente de divulgação físico e/ou <i>print screen</i> do ambiente de divulgação online e físico.
<b>APPG93</b>	Cópia, em mídia digital, do contrato de locação ou escritura do imóvel.
<b>APPG102</b>	Cópia, em mídia digital, do cartão de CNPJ ou inscrição de autônomo.
<b>APPG113</b>	Apresentação, em mídia digital, da matriz de responsabilidades registrada no Plano de Negócios (conforme template Plano de Negócios, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 4) Versão 02.
<b>APPG122</b>	Cópia, em mídia digital, dos documentos utilizados pela empresa. Obrigatoriamente, o contrato de prestação de serviços com o cliente.
<b>APPG134</b>	Cópia, em mídia digital, das atas de reuniões de atualização do plano estratégico, fotos do ambiente de divulgação físico ou <i>print screen</i> de ambientes de divulgação online.
<b>APPETI13</b>	Apresentação, em mídia digital, da listagem dos equipamentos ( <i>hardware</i> ) necessários para se realizar sua atividade fim, com a descrição dos itens adquiridos pela empresa.
<b>APPETI23</b>	Apresentação, em mídia digital, da listagem dos <i>softwares</i> necessários para se realizar sua atividade fim, com a descrição dos itens adquiridos pela empresa.
<b>APPETI34</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> das telas das ferramentas (CRM, ERP, Access, etc.) utilizadas para armazenamento e controle dos dados da empresa e cópia digital dos relatórios, tabelas, gráficos, consultas, etc. utilizados para apoio a tomada de decisão.
<b>APPETI44</b>	Cópia, em mídia digital, das atas das reuniões de alinhamento do Planejamento Estratégico (conforme template Planejamento Estratégico de TI, disponibilizado no Manual Técnico– Anexo 5). de TI Versão 02 e impressões, fotos ou <i>print screen</i> de ambientes de divulgação online e físico.
<b>APPETI54</b>	Cópia, em mídia digital, das atas das reuniões de alinhamento do Plano de Segurança da Informação Versão 02 e impressões, fotos ou <i>print screen</i> de ambientes de divulgação online e físico.

<b>APPRH12</b>	Cópia, em mídia digital, dos documentos (CTPS, Contrato temporário ou de experiência, termo de compromisso de estágio, termo de cessão de bolsa).
<b>APPRH22</b>	Cópia, em mídia digital, do nada consta do FGTS e INSS, Certidão Nada Consta da Justiça do Trabalho e comprovante de associação sindical.
<b>APPRH32</b>	Cópia, em mídia, digital da Folha de Pagamento.
<b>APPRH43</b>	Cópia, em mídia digital, dos comprovantes de pagamento de metas e premiações (depósito bancário ou contracheque).
<b>APPRH54</b>	Apresentação, em mídia digital, do Manual de Cargos e foto e/ou <i>print screen</i> dos ambientes online ou físicos de divulgação.
<b>APPRH64</b>	Apresentação, em mídia digital, da descrição do processo seletivo, contendo as etapas utilizadas para seleção e admissão de colaboradores.
<b>APPRH74</b>	Apresentação, em mídia digital, dos formulários de avaliação dos treinamentos.
<b>APPRH84</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento dos resultados obtidos nas avaliações de desempenho realizadas no último ano.
<b>APPRH92</b>	Cópia, em mídia digital, dos comprovantes de entrega de EPIs, Atas de constituição de CIPA, etc. e do Relato Técnico (conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico - Anexo 2).
<b>APPRH103</b>	Apresentação, em mídia digital, do planejamento das ações para integração da equipe com objetivo da ação, participantes, local, horário e custo.
<b>PVDP12</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" conforme o template disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 7).
<b>PVDP26</b>	Apresentação, em mídia digital, do "Plano de Vida Empresarial" e dos certificados dos cursos realizados.
<b>APPS14</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento dos dados de fluxo de caixa para tomada de decisão.
<b>APPS24</b>	Cópia, em mídia digital, do extrato de aplicação, do contrato de fomento, carta de investidor ou outros documentos que comprovem o recurso. Esse item considera os recursos próprios e de terceiros.
<b>APPS32</b>	Cópia, em mídia digital, das certidões negativas de débito (Serasa, certidão de título protestado emitido pelo cartório, etc.).

<b>APPS43</b>	Cópia, em mídia digital, do extrato de aplicação ou comprovantes de gestão financeira junto à instituição bancária.
<b>APPS54</b>	Apresentação, em mídia digital, do planejamento financeiro para investimento.
<b>APPS63</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato sobre a utilização das informações do balanço e da DRE para o apoio à tomada de decisão, conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 2).
<b>APPS72</b>	Cópia, em mídia digital, do balanço e DRE da empresa com assinatura do contador e cálculo de liquidez.
<b>APPS83</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório de monitoramento dos preços e custos de produtos/serviços da empresa.
<b>APPS92</b>	Apresentação, em mídia digital, do relato sobre a forma de controle de custos e despesas totais da empresa, conforme template Relato Técnico disponibilizado no Manual Técnico (Anexo 2).
<b>APPS103</b>	Apresentação, em mídia digital, do <i>print screen</i> da ferramenta ( <i>software</i> ) utilizada para controle das movimentações de estoque da empresa.
<b>APPM14</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento das ações realizadas a partir das pesquisas de mercado.
<b>APPM24</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento das ações realizadas a partir do plano de prospecção de novos clientes/mercado.
<b>APPM34</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento das ações realizadas para a gestão da relação com o cliente no último ano.
<b>APPM44</b>	Cópia, em mídia digital, do calendário de eventos e dos comprovantes de participação de quatro ou mais eventos (inscrição, declaração, certificado, etc.) ocorridos no último semestre, e comprovante de participante como expositor em feiras.
<b>APPM54</b>	Apresentação, em mídia digital, do relatório de acompanhamento das ações realizadas a partir dos dados levantados nas mídias sociais para a tomada de decisão.
<b>APPM62</b>	Cópia em mídia digital, de comprovantes de participação nos eventos e reuniões das redes associativas no último semestre (declarações, inscrições e afins).
<b>APPM74</b>	Apresentação, em mídia digital, do Plano de Marketing.

# TEMPLATES

## 3. TEMPLATES

### ANEXO 1 - RELATO DE EXPERIÊNCIA

#### DADOS DA EMPRESA:

Razão Social: .....

Nome Fantasia: .....

Telefone (DDD): ..... Outro (DDD): .....

CNPJ: .....

Estrutura Societária (Nome dos sócios e percentual de cotas): .....

.....

.....

.....

E-mail: .....

Data: ...../...../.....

**ESTRUTURA:**

**DESCRIÇÃO GERAL**

Descreva os motivos para a realização da ação/processo. Faça uma breve caracterização da ação ou procedimento realizado. Especifique as necessidades da empresa e/ou da equipe e conte como você as realiza. Descreva, também, seus objetivos ou resultados esperados.

**PROCEDIMENTO**

Liste os principais procedimentos realizados para atingir os objetivos. Apresente o passo a passo das atividades, os recursos humanos e os materiais utilizados. Destaque o papel de todos os envolvidos.

**AVALIAÇÃO**

Detalhe os mecanismos utilizados para medir o resultado obtido da ação/processo.

Tente demonstrar os seguintes itens:

- a) Em que medida os resultados esperados foram atingidos?
- b) Como a equipe de execução se comportou durante o processo?
- c) Quais foram os maiores empecilhos para a realização do projeto?
- d) Que melhorias podem ser inseridas para a próxima execução?

## ANEXO 2 - RELATÓRIO TÉCNICO-GERENCIAL

### DADOS DA EMPRESA:

Razão Social: .....

Nome Fantasia: .....

Telefone (DDD): ..... Outro (DDD): .....

CNPJ: .....

Estrutura Societária (Nome dos sócios e percentual de cotas): .....

.....

.....

.....

E-mail: .....

Data: ...../...../.....

**Estrutura:**

**CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS**

Descreva as principais atividades realizadas no período, no âmbito do funcionamento da empresa, os eventuais problemas enfrentados e as medidas adotadas para solucioná-los.

**MÉTODO**

Apresente os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

**RESULTADOS**

Apresente o resultado da pesquisa em gráficos ou tabelas compreensíveis.

**ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS X ALCANÇADOS**

Faça uma análise dos resultados esperados e alcançados propostos no âmbito do funcionamento da empresa.

**AÇÕES PROPOSTAS A PARTIR DOS RESULTADOS ALCANÇADOS**

Apresente as ações necessárias e possíveis a partir dos resultados alcançados.

**CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO FÍSICA**

Apresente o Cronograma de Execução atualizado, detalhando custo, tempo, recursos humanos e resultados esperados.

**ANÁLISE DOS RESULTADOS JÁ ALCANÇADOS**

Caso o relatório esteja em sua segunda versão, descreva os objetivos definidos no ciclo anterior e apresente uma descrição sobre os resultados já alcançados a partir desse instrumento.



## ANEXO 3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

### DADOS DA EMPRESA:

Razão Social: .....

Nome Fantasia: .....

Telefone (DDD): ..... Outro (DDD): .....

CNPJ: .....

Estrutura Societária (Nome dos sócios e percentual de cotas): .....

.....

.....

.....

E-mail: .....

Data: ...../...../.....

**Estrutura:**

**SUMÁRIO EXECUTIVO**

Descreva o período de vigência desse plano. Apresente a situação desejada para a organização e indique quais serão os caminhos para atingir tal posição. O resultado desse trabalho deve fornecer um guia para o alcance de resultados concretos e mensuráveis.

**CONTEXTO ATUAL**

Descreva a situação atual da empresa. Quantidade de funcionários, localização, tempo de existência, principais cargos, dentre outras informações que forem necessárias à compreensão da empresa (missão, visão, valores quando esses existirem).

**ANÁLISE DO AMBIENTE (SWOT)**

Descreva os elementos observados no ambiente interno e externo da organização. No ambiente externo, relate as principais ameaças e oportunidades, considerando aspectos do macro ambiente e do ambiente de negócio. No ambiente interno, relate os principais pontos fracos e fortes da estrutura empresarial, considere aspectos das funções organizacionais. Segue um quadro como sugestão para apresentação das informações:

AMBIENTE EXTERNO	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Macroambiente (políticas, tecnológicas, sociais, geográficas, econômicas, culturais, etc.) Ambiente de Negócio (clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, etc.)	Macroambiente (políticas, tecnológicas, sociais, geográficas, econômicas, culturais, etc.) Ambiente de Negócio (clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, etc.)

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Funções Empresariais (administrativa, financeira, marketing, gestão de pessoas, logística, industrial, etc.)	Funções Empresariais (administrativa, financeira, marketing, gestão de pessoas, logística, industrial, etc.)

### **CARACTERISTICAS ESTRATÉGICAS**

Observando as informações do diagnóstico estabeleça as principais definições estratégicas de sua empresa.

### **NEGÓCIO**

Detalhe o principal negócio da empresa.

### **MISSÃO**

Escreva a missão da empresa.

### **VISÃO**

Escreva a visão da empresa.

### **VALORES**

Descreva os principais valores da empresa.

### **OBJETIVOS E METAS**

A partir da análise SWOT concebida anteriormente, com vistas a alcançar a missão e visão e considerando os valores organizacionais, defina seus objetivos de longo, médio e curto prazo.

Com os objetivos mapeados, trace as metas. Não deixe de considerar os aspectos mensuráveis das metas.

### **CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO**

Apresente o cronograma de atividades e a distribuição das responsabilidades. Sugere-se a utilização da metodologia do 5W2H (What – O que será feito (etapas); Why – Por que será feito (justificativa); Where – Onde será feito (local); When – Quando será feito (tempo); Who – Por quem será feito (responsabilidade); How – Como será feito (método); How much – Quanto custará fazer)

## ANEXO 4 – PLANO DE NEGÓCIOS

### DADOS DA EMPRESA:

Razão Social: .....

Nome Fantasia: .....

Telefone (DDD): ..... Outro (DDD): .....

CNPJ: .....

Estrutura Societária (Nome dos sócios e percentual de cotas): .....

.....

.....

.....

E-mail: .....

Data: ...../...../.....

### **Estrutura:**

O Plano de Negócios é o instrumento utilizado para decidir se vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio. É uma ferramenta dinâmica e deve ser utilizado como subsídio para a tomada de decisões. Sua atualização deve ser constante, pois descreverá o negócio e apresentará a empresa aos *stakeholders*.

O Plano de Negócios é o cartão de visitas do empreendimento. Então, procure causar a melhor impressão possível.

### **CAPA**

Nome da empresa; endereço; telefone; endereço eletrônico do site e e-mail da empresa; logotipo; nome dos responsáveis pela empresa.

### **SUMÁRIO EXECUTIVO**

Trata-se de um resumo, de uma síntese do conteúdo do Plano de Negócios, razão pela qual deve ser o último item a ser redigido, pois depende dos anteriores. Sua função é oferecer ao leitor uma visão geral, mas resumida, do empreendimento, dos resultados a serem alcançados e das estratégias utilizadas para sua execução. Deve preparar e atrair o leitor para uma leitura com mais atenção e interesse. Deve ser direcionado a quem o plano de negócios se destina (busca de parcerias, investidores, financiamento, etc).

O Sumário Executivo é decisivo: ele é um momento de “venda” da idéia, do negócio (Dolabela, 2000).

Deve ter no máximo uma página.

**Observação:** O Plano de Negócios deve ser um texto corrido e não um questionário com perguntas e respostas. Todos os itens e subitens apresentados abaixo devem constar no documento. Não há justificativa para que nenhum deles seja desconsiderado. As perguntas que seguem são somente para orientá-los e suas respostas devem ser apresentadas em um texto corrido no referido item.

## 1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

### 1.1 Histórico e situação atual

Por que a criação da empresa?

### 1.2 Dados da Empresa

#### 1.2.1 Razão Social

#### 1.2.2 Nome Fantasia

#### 1.2.3 Endereço da Empresa

#### 1.2.4 Telefone da Empresa (incluindo DDD)

#### 1.2.5 Endereço Eletrônico do site

#### 1.2.6 E-mail da Empresa

#### 1.2.7 Informações dos proprietários da empresa (nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa - dados do diretor presidente e principais pessoas-chave da empresa)

#### 1.2.8 Porte da Empresa

#### 1.2.9 Setor de Atividade

#### 1.2.10 Forma Jurídica

#### 1.2.11 Enquadramento Tributário

#### 1.2.12 Estrutura Legal

- cópia do contrato social da empresa na seção Anexos.

- como esta constituída a sociedade, quem são e qual a participação de cada sócio no negócio.

- qual o envolvimento dos sócios (se todos retiram *pró-labore*, se há sócios com dedicação parcial, se já há sócios capitalistas etc.)

- prevê mudanças na estrutura legal no futuro (devido ao crescimento da empresa ou entrada de um novo sócio, um investidor, por exemplo)

#### 1.2.13 Capital Social Envolvido

**2 OS EMPREENDEDORES** (apresentar um parágrafo com as informações abaixo para cada um dos sócios da empresa. Inserir na seção ANEXOS os currículos completos de cada sócio)

Quem são os responsáveis pela empresa / fundadores / gestores / sócios / diretores?

De onde são?

Qual a experiência profissional?

Qual a formação acadêmica?

Que experiência tem no ramo de negócios da empresa?

Qual a experiência dos mesmos na criação e condução de negócios?

Quais são suas habilidades, diferenciais, pontos fortes e pontos fracos?

Quanto estão comprometidos com o negócio?

Quanto tempo se dedicam/dedicarão ao negócio? Qual a dedicação diária?

### **3 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS**

Quais são os produtos e serviços da empresa?

Em quais aspectos seu produto/serviço difere dos da concorrência?

Liste produtos e serviços futuros que a empresa planeja fornecer quando a empresa crescer.

Se houver, especifique os direitos autorais, patentes, registros de marcas (fundamente as declarações incluindo cópias de fotos, diagramas e certificados na seção Anexos).

#### **Se a empresa é uma fabricante ou atacadista:**

- Defina as necessidades de matéria-prima e suas características (são fornecidas em lotes, de forma unitária, etc.), custos, fornecedores, se há escassez em algum período do ano, se existem fornecedores alternativos ou, ainda, matéria-prima alternativa, em caso de falta da principal.



**Se a empresa é um varejista:**

- Descreva os produtos ou famílias de produtos que são vendidos pela empresa e quais são os principais fornecedores dos mesmos, por que foram escolhidos (qualidade, preço, proximidade, único fornecedor, etc.), onde se localizam e o prazo que leva para receber cada lote de pedidos.

**4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO****4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE (SWOT)**

Descreva os elementos observados no ambiente interno e externo da organização. No ambiente externo, relate as principais ameaças e oportunidades, considerando aspectos do macro ambiente e do ambiente de negócio. No ambiente interno, relate os principais pontos fracos e fortes da estrutura empresarial, considere aspectos das funções organizacionais. Segue um quadro como sugestão para apresentação das informações:

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Macroambiente (políticas, tecnológicas, sociais, geográficas, econômicas, culturais, etc)	Macroambiente (políticas, tecnológicas, sociais, geográficas, econômicas, culturais, etc)
Ambiente de Negócio (clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, etc.)	Ambiente de Negócio (clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, etc.)
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Funções Empresariais (administrativa, financeira, marketing, gestão de pessoas, logística, industrial, etc.)	Funções Empresariais (administrativa, financeira, marketing, gestão de pessoas, logística, industrial, etc.)

## **4.2 CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS**

Observando as informações do diagnóstico estabeleça as principais definições estratégicas de sua empresa.

### **4.2.1 NEGÓCIO**

Detalhar o principal negócio da empresa.

### **4.2.2 MISSÃO**

Escreva a missão da empresa.

### **4.2.3 VISÃO**

Escreva a visão da empresa.

### **4.2.4 VALORES**

Descreva os principais valores da empresa.

### **4.2.5 OBJETIVOS E METAS**

A partir da análise SWOT concebida anteriormente, com vistas a alcançar a missão e a visão e considerando os valores organizacionais, defina seus objetivos de longo, médio e curto prazo.

Com os objetivos mapeados, trace as metas. Não deixe de considerar os aspectos mensuráveis das metas.

## **4.3 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO**

Apresente o cronograma de atividades e a distribuição das responsabilidades. Sugere-se a utilização da metodologia do 5W2H (What – O que será feito (etapas); Why – Por que será feito (justificativa); Where – Onde será feito (local); When – Quando será feito (tempo); Who – Por quem será feito (responsabilidade); How – Como será feito (método); How much – Quanto custará fazer)

#### **4.4 PARCERIAS ESTRATÉGICAS**

Especificar com quem/qual empresa a parceria será realizada e como se dará tal parceria. Para consolidação da parceria o que agente deverá realizar?

#### **5 ANÁLISE DE MERCADO (PESQUISA DE MERCADO)**

É importante que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora. Toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos / serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente (Dornelas, 2005).

##### **5.1 Análise da concorrência**

###### **5.1.1 Níveis de concorrência**

- concorrência direta (aqueles que produzem produtos similares ao da empresa)

Apresente de cada concorrente direto, porte, percentual de mercado que atua e outras informações relevantes. Apresentar uma análise do concorrente.

- concorrência indireta (aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos)

###### **5.1.2 Promoção de produtos pelos concorrentes – descrever como os concorrentes promovem os produtos/serv.**

##### **5.2 Identificação do público-alvo**

##### **5.3 Tamanho do mercado atual**

##### **5.4 Participação pretendida no mercado**

## 6 PLANEJAMENTO DE MARKETING

### 6.1 Posicionamento

#### 6.1.1 Linha de produtos

#### 6.1.2 Fornecedores

### 6.2 Preço

### 6.3 Praça / Distribuição

### 6.4 Comunicação com o mercado

#### 6.4.1 Ferramentas de comunicação

#### 6.4.2 Propaganda

##### 6.4.2.1 Logomarca

##### 6.4.2.2 Apresentar folder, brindes, banner, etc

## 7 PLANO OPERACIONAL

### 7.1 Localização e Infra-estrutura

- a área é adequada para as necessidades de ocupação da empresa?

### 7.2 Layout (planta baixa do empreendimento)

**SUGESTÃO:** utilização do software Floor Planner.

### 7.3 Máquinas e equipamentos

### 7.4 Produção e distribuição

- como é o processo de produção da empresa?

- quais os recursos utilizados?

- como controla o estoque de produtos? Como define qd deve ser feito um novo pedido de compra, as margens que devem ser praticadas na venda do produto, o estoque ótimo de produtos que devem permanecer na loja, o estoque mínimo e o máximo e a reposição do estoque? Existe um software que controla esse processo?

7.5 Fluxograma

**SUGESTÃO:** utilização do software Bizagi.

7.6 Organograma

**SUGESTÃO:** utilização do software Power Point.

7.7 Matriz de responsabilidades / Atribuições

## **8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

8.1 Investimento total

8.1.1 Investimentos fixos

8.1.2 Capital de giro

8.1.3 Investimentos pré-operacionais

8.1.4 Investimento total (resumo)

8.2 Faturamento mensal da empresa

8.3 Custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

8.4 Custos de comercialização

8.5 Custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

8.6 Custos com mão-de-obra

8.7 Custo com depreciação

8.8 Custos fixos operacionais mensais

8.9 Demonstrativo de resultados (fluxo de caixa)

8.10 Indicadores de viabilidade

8.10.1 Ponto de equilíbrio

8.10.2 Lucratividade

8.10.3 Rentabilidade

8.10.4 Prazo de retorno do investimento

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descrever se o negócio é ou não viável. Considerar os aspectos relacionados a viabilidade técnica, viabilidade mercadológica e viabilidade financeira.

## REFERÊNCIAS

Elemento obrigatório que identifica os documentos e publicações que serviram de base para o trabalho realizado. Deve ser elaborado segundo a NBR 6023. Devem ser adotadas apenas as obras cujas ideias foram de fato utilizadas e cujos autores foram citados durante o trabalho. **Obras consultadas, mas não adotadas como referência não precisam compor essa seção.**

## APÊNDICES / ANEXOS

Esta seção deve conter todas as informações relevantes para o melhor entendimento do Plano de Negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. É permitido incluir a relação dos currículos dos sócios da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas de localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas, etc.

## ANEXO 5 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI (PETI)<sup>3</sup>

### DADOS DA EMPRESA:

Razão Social: .....

Nome Fantasia: .....

Telefone (DDD): ..... Outro (DDD): .....

CNPJ: .....

Estrutura Societária (Nome dos sócios e percentual de cotas): .....

.....

.....

.....

E-mail: .....

Data: ...../...../.....

---

<sup>3</sup> Baseado no modelo apresentado pelo Comitê de Tecnologia da Informação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

**Estrutura:**

**SUMÁRIO EXECUTIVO**

Descreva o período de vigência desse plano. Apresente a situação desejada para a organização e indique quais serão os caminhos para atingir tal posição. O resultado desse trabalho deve fornecer um guia para o alcance de resultados concretos e mensuráveis.

**CONTEXTO DE TI ATUAL**

Descreva a atual situação de TI pela qual passa a empresa.

**INVENTÁRIO DE *SOFTWARE***

Apresente o inventário de *software* contendo a quantidade de licenças legalizadas, a previsão de utilização e o cronograma para novas aquisições.

**INVENTÁRIO DE *HARDWARE***

Apresente o inventário de *hardware* contendo a quantidade de máquinas, a previsão de utilização e o cronograma para novas aquisições.

**ANÁLISE DE SWOT DA TI ORGANIZACIONAL**

Descreva as ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes da estrutura de TI existente na empresa.

**CENÁRIO TECNOLÓGICO**

A partir da análise SWOT concebida anteriormente, analise o cenário tecnológico para servir de balizamento atualizado para a definição das ações do planejamento. Leve em consideração os seguintes itens:

- a) Demanda do Cliente: quais são as necessidades de seu cliente final?
- b) Redução de Custos: como a estratégia de aquisição e gerenciamento de TI irá reduzir custos na empresa?
- c) Qualidade: como a estratégia de aquisição e gerenciamento de TI irá aumentar a eficiência e eficácia na empresa?



- d) Integridade dos dados: como a estratégia de aquisição e gerenciamento de TI irá conseguir consistência e integração das informações?
- e) *Hardware/software*: como as tecnologias de *hardware* e *softwares* sugeridas no PETI irão gerar vantagens sobre as tecnologias anteriores?
- f) Normatização: quais são os procedimentos utilizados para alinhar a estrutura de TI à missão da empresa?
- i) Segurança da Informação: qual a estrutura de segurança de informação está implementada (*hardware*, *software* e governança)?

### **DESAFIOS**

Identifique os desafios mais críticos da TI na empresa e os possíveis impactos que podem gerar no curto, médio e longo prazo.

### **SOLUÇÕES E SERVIÇOS**

Apresente as soluções e serviços que serão implementados a fim de sanar os desafios identificados.

### **CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO**

Apresente o cronograma de atividades para o período de vigência do PETI, detalhando as ações que serão realizadas.

## ANEXO 6 - POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (PSI)<sup>4</sup>

### DADOS DA EMPRESA:

Razão Social: .....

Nome Fantasia: .....

Telefone (DDD): ..... Outro (DDD): .....

CNPJ: .....

Estrutura Societária (Nome dos sócios e percentual de cotas): .....

.....

.....

.....

E-mail: .....

Data: ...../...../.....

---

<sup>4</sup> Baseado no modelo apresentado pelo portal colaborativo “Profissionais TI (PTI)”.

**Estrutura:**

Apresente as diretrizes de segurança da informação que definam os seguintes tópicos:

- a) Utilização da rede;
- b) Administração de contas;
- c) Política de senhas;
- d) Utilização de correio eletrônico;
- e) Acesso à internet;
- f) Uso das estações de trabalho;
- g) Uso dos dispositivos de mídias móveis;
- h) Uso de impressoras;
- i) Uso de equipamentos particulares;
- j) Controle de acesso físico (controle de entrada e saída de pessoas);
- k) Termo de compromisso (documento onde usuário se compromete a respeitar a política de segurança);
- l) Verificação da utilização da política (supervisão realizada por gestores e equipe de TI);
- m) Violação da política (definição de ações tomadas nos casos de desrespeito a política de segurança).

## ANEXO 7 - PLANO DE VIDA EMPRESARIAL

O Plano de Vida Empresarial deve considerar o desenvolvimento das competências de gestão dos sócios a partir dos resultados dos testes psicológicos e a realização de capacitações.

### **DADOS DA EMPRESA:**

Razão Social: .....

Nome Fantasia: .....

Telefone (DDD): ..... Outro (DDD): .....

CNPJ: .....

Estrutura Societária (Nome dos sócios e percentual de cotas): .....

.....

.....

.....

E-mail: .....

Data: ...../...../.....

**CARACTERIZAÇÃO DOS SÓCIOS:**

(Descrever os itens abaixo **para cada sócio** da empresa. Se necessário, favor reproduzir os itens).

NOME: \_\_\_\_\_

IDADE: \_\_\_\_\_ FORMAÇÃO ACADÊMICA: \_\_\_\_\_

**BREVE DESCRIÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS** Destaque a empresa, a área de atuação, o tempo de trabalho, as atividades desenvolvidas, a experiência de gestão, dentre outros.

**COMPETÊNCIAS DE GESTÃO MAIS EVIDENTES**

Destaque as características de gestão de pessoas e processos mais latentes no seu perfil.

**COPETÊNCIAS TÉCNICAS MAIS EVIDENTES**

Destaque as habilidades técnicas mais latentes no seu perfil necessárias no ramo de atuação da empresa.

**COMPETÊNCIAS PESSOAIS MAIS EVIDENTES**

Destaque as habilidades interpessoais mais latentes no seu perfil.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES NA EMPRESA**

Descreva as principais responsabilidades que serão assumidas por você na gestão da empresa.

**DISPONIBILIDADE DE TEMPO PARA O NEGÓCIO**

Citar quantas horas semanais serão dedicadas por você à empresa.

**CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DOS SÓCIOS**

Assinale, dentre as características empreendedoras relacionadas no quadro abaixo, quais cada sócio apresenta em seu perfil. Considere uma escala de 0 a 5, aonde “0” significa “não possui a característica” e “5”, “possui a característica muito desenvolvida”.

<b>Característica</b>	<b>Sócio 1:</b>	<b>Sócio 2:</b>	<b>Sócio 3:</b>	<b>Sócio 4:</b>
Busca de Oportunidades e Iniciativa				
Persistência				
Correr Risco Calculado				
Exigência de Qualidade e Eficiência				
Comprometimento				
Busca de Informações				
Estabelecimento de Metas				
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos				
Persuasão				
Rede de Contatos				
Independência				
Autoconfiança				

**PLANEJAMENTO DE CAPACITAÇÃO INDIVIDUAL**

Apresente o Plano de Capacitação de cada sócio, definido junto à CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB.

Nome do sócio: \_\_\_\_\_

Cursos e formação realizada até a presente data:

Nome do curso	Carga horária	Data de Conclusão

Cursos e formação a serem realizados nos próximos seis meses:

Nome do curso	Carga horária	Data de realização